

L'UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA: TRA UTOPIA E DISTOPIA¹

di Carlo Bagnoli

Sommario

1. Un'introduzione al documento e al suo autore	2
2. L'università Ca' Foscari Venezia: tra utopia e distopia.....	3
3. La necessità per le università statali di attuare un cambiamento strategico.....	6
4. Le difficoltà per le università statali di attuare un cambiamento strategico	9
4.1. Un approfondimento sulle università statali come “non organizzazioni”	11
5. L'imperativo morale di attuare un cambiamento strategico nelle università statali	13
6. I punti di forza e di debolezza dell'Università Ca' Foscari Venezia	14
6.1 Un approfondimento dell'offerta formativa	19
6.2 La situazione economico-finanziaria.....	26
7. La missione e la visione strategica dell'Università Ca' Foscari Venezia	28
8. L'innovazione strategica proposta per l'Università Ca' Foscari Venezia	30
8.1 L'innovazione nella didattica a breve, medio e lungo termine.....	30
8.2 La sfida di affiancare alla ricerca di base quella orientata dalle missioni.....	37
8.3 La necessità di riconoscere una pari dignità alla valorizzazione delle conoscenze.....	40
9. La revisione del modello di funzionamento dell'Università Ca' Foscari Venezia	45
9.1 Un progetto pilota per l'applicazione dell'IA generativa.....	45
9.2 Alcune specifiche proposte di miglioramento	49
10. Un appello a conclusione	58

¹ Nella redazione del presente documento, per una forma di rispetto intellettuale nei confronti dei lettori, non si è fatto ricorso a strumenti d'intelligenza artificiale. Unicamente per rendere la lettura del documento più agevole, si è fatto ricorso al maschile sovra esteso. Per bilanciare questa scelta, nelle presentazioni in presenza del documento, si farà ricorso al femminile sovra esteso.

1. Un'introduzione al documento e al suo autore

Il contesto attuale è caratterizzato da un'accelerazione esponenziale in cui il tempo è diventato la dimensione dominante a scapito dello spazio, sia fisico che sociale. Quest'accelerazione comporta una contrazione del presente, da cui il crescente uso di marcatori quali, ad esempio, "per il momento". Le università statali, più di altre organizzazioni, reagiscono a tale contesto in modo non pianificato, guidate non da un senso di direzione, ma da una direzione senza senso che porta a strategie di breve termine e a un calo di fiducia nel futuro. La strategia è resa ancora più difficile dal fatto che i diversi gruppi sociali (es.: personale docente vs. tecnico-amministrativo, scienziati vs. umanisti), ma anche i diversi loro membri, reagiscono in modi discordi, smarrendo l'attenzione verso l'interesse collettivo. Le università statali sono chiamate a passare da una logica di *risposta tattica*, per risolvere piccoli problemi nel breve termine, a una di *proposta strategica*, per cogliere grandi opportunità nel lungo. Per la sua localizzazione e storia, Ca' Foscari è chiamata a compiere questo passaggio prima delle altre, così da ritornare a essere un esempio paradigmatico di università "tradizionale", nel senso di non telematica, capace di anticipare i tempi.

Il programma parte dall'analisi delle cause che rendono necessario un cambiamento strategico nelle università statali e delle difficoltà che finora hanno anche solo impedito di immaginarlo, riconoscendo che è imperativo morale di noi professori, *in primis* ordinari, superarle, per fare in modo che gli Atenei tornino a essere luoghi rilevanti per la Società. Rimanere attendisti, occupandoci solo di questioni operative e sperando che una decrescita felice ci affranchi dalla complessità e ci preservi indenni dai cambiamenti in atto, non è coerente con la nostra vocazione. Il programma approfondisce, poi, i punti di forza e debolezza dell'Ateneo e, in particolare, la sua offerta formativa e situazione economico-finanziaria. Avanza, quindi, una missione e visione per Ca' Foscari, formulando alcune proposte d'innovazione strategica e di revisione del modello di funzionamento. Il prossimo capitolo dà il titolo all'intero programma e, insieme agli ultimi quattro, ne costituisce il cuore. I capitoli centrali, invece, sono dedicati alle analisi di contesto e, quindi, tralasciabili per quelli di voi a cui sono già note. Solo una lettura completa del documento, tuttavia, consente di comprendere appieno i contenuti e quali risorse finanziarie ma, prima ancora, di conoscenza, esperienza e relazione con i portatori di interesse esterni siano necessarie per realizzarla.

A conclusione di quest'introduzione, riporto una sintesi del mio curriculum accademico per sottolineare, soprattutto, l'eguale importanza attribuita alla ricerca e alla didattica, ma anche l'impegno profuso nelle attività organizzative e di valorizzazione delle conoscenze, in un dialogo costante con tutte le aree disciplinari di Ca' Foscari, con le altre università ed enti di ricerca (inter)nazionali, con gli enti pubblici territoriali, dimostrando indipendenza verso la compagine politica di turno, con le imprese di qualsiasi dimensione e con le loro associazioni, con gli enti finanziari e le fondazioni culturali (inter)nazionali. Un dialogo che è stato costruito nel tempo, attraverso relazioni di fiducia, fondate unicamente su competenza e credibilità. In particolare, negli ultimi 20 anni, credendo nell'approccio della "ricerca-azione", ho supportato progetti di cambiamento strategico in organizzazioni complesse di qualsiasi tipo: pubbliche e private, grandi e piccole, italiane e straniere. Questi sono i talenti che metto a disposizione del nostro Ateneo.

Ho 56 anni, risiedo a Venezia e sono professore ordinario di Economia Aziendale dal 2017, attualmente presidente della commissione ASN per il SSD (non bibliometrico) 13/Econ-06. Il mio ambito di ricerca e d'insegnamento verte sui temi della pianificazione e dell'innovazione strategica. A livello di ricerca, ho all'attivo 128 pubblicazioni scientifiche e 3.472 citazioni (Hirsch h-index: 29 e i10-index: 45). Sono stato insignito di alcuni premi e riconoscimenti, l'ultimo dei quali è l'*Emerald Literati Award 2023*. Dal 2020 ho coordinato 12 progetti di ricerca applicata, ottenendo € 4,5 mil. di finanziamenti. A livello di didattica, ho vinto 3 volte il premio come miglior docente del mio dipartimento e 1 volta per l'innovazione e la trasversalità della didattica a livello di Ateneo. Ho sviluppato progetti di didattica innovativa e interdisciplinare, tra i quali il master universitario "Strategy Innovation", e i progetti di Ateneo "sConfini" e "Istorie" insieme col Dipartimento di Studi

umanistici. A livello di valorizzazione delle conoscenze, ho fondato 2 spin-off universitari: VeniSIA (in valutazione alla VQR 2020-24) e Strategy Innovation (valutato come prodotto eccellente nella VQR 2015-19, poi venduto al Gruppo Tinexta); lo Strategy Innovation Forum che in 10 edizioni ha coinvolto 275 *partner*, 500 relatori e 2.800 spettatori. Ho promosso la creazione dello SMACT Competence Center, attraverso un finanziamento di € 7 mil. dal Ministero dello Sviluppo Economico, coinvolgendo tutte e 9 le università trivenete; e di 2 Reti Innovative Regionali: Smartland e Future Farming. Ho promosso una *partnership* pubblico-privata per la realizzazione dell'Infrastruttura Tecnologica per l'Innovazione Future Farming Initiative, ottenendo un finanziamento di € 10 mil. dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) e di altri € 10 mil. da un'impresa privata. In tema di attività organizzative, sono stato, tra gli altri incarichi, delegato del Rettore alle Relazioni con le Imprese, le Istituzioni e la Regione del Veneto, presidente del corso magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo, coordinatore della IV commissione della Fondazione Univeneto e della *School of Management* della Challenge School, membro del CDA della Fondazione Ca' Foscari.

Ciò che mi preme sottolineare è che tutti i risultati succitati sono stati conseguiti contando solo sulla personale determinazione, affrontando contesti esterni - troppo spesso anche interni - poco favorevoli. Questa esperienza faticosa, ma sfidante, mi fa ritenere che il primo compito di un Rettore sia valorizzare al massimo i colleghi disposti a impegnarsi, creando le migliori condizioni possibili affinché essi possano sviluppare i loro progetti innovativi di ricerca, di didattica e/o di valorizzazione delle conoscenze. Sono pronto a mettere a disposizione la mia rete di relazioni per, prima, favorire il consenso tra diversi interlocutori esterni e, poi, raccogliere i fondi, pubblici e privati, necessari a sostenere i progetti che i colleghi di qualsiasi area disciplinare vorranno sviluppare, una volta inseriti nel piano strategico. Siamo l'Università di Venezia, e abbiamo *de facto* l'attenzione di intellettuali, politici, industriali, filantropi, presidenti di fondazioni e organizzazioni pubbliche e private, nazionali e internazionali. Sta quindi al Rettore, debitamente assistito, creare le occasioni di incontro per presentare, nel modo più convincente possibile, i progetti strategici dell'Ateneo. Sta al Rettore cogliere quale, tra questi progetti, può essere il più apprezzato dall'interlocutore in quanto coerente con la sua missione o le sue passioni. Il Rettore deve agire da "allenatore non giocatore". Non deve, cioè, promuovere i suoi progetti, ma quelli dei colleghi più disposti a impegnarsi per il bene dell'Ateneo, *in primis* dei colleghi più giovani, sicuramente preoccupati per il loro futuro accademico. Dobbiamo tutti, in sostanza, pensare a lungo termine, ma agire a breve termine. Dobbiamo essere dei buoni antenati².

2. L'università Ca' Foscari Venezia: tra utopia e distopia

L'università è stata da sempre deputata alla creazione e alla trasmissione nel tempo e nello spazio del sapere critico, generando importanti benefici sia per l'intera collettività che per i singoli individui. Per la collettività, la ricerca e l'istruzione universitaria dei giovani sono motori sia per la crescita economica che per la mobilità sociale. Per gli individui, l'apprendimento accademico è un'occasione per esplorare interessi e passioni, costruire la propria identità e prepararsi ad affrontare la vita adulta attraverso, *in primis*, un soddisfacente inserimento nel mondo del lavoro. Questa istituzione millenaria attraversa, però, una fase intensa e complessa di trasformazione. Gli ultimi anni, infatti, non hanno segnato un semplice ritorno alla normalità post-pandemica, bensì l'ingresso in una nuova era caratterizzata da discontinuità socioculturali e tecnologiche che portano a una profonda messa in discussione del valore culturale, sociale ed economico sia del percorso, che del titolo di laurea.

Nell'immaginario collettivo, l'istruzione universitaria è ancora un'esperienza trasformativa di 3+2 anni, offerta a ragazzi poco più che maggiorenni che frequentano i corsi a tempo pieno, dedicando, perciò, la maggior parte delle loro energie allo studio e vivendo nel campus o nelle vicinanze. Questo modello di funzionamento, tuttavia, sta diventando sempre più un'aspirazione che la realtà effettiva.

² R. Krznaric, *The Good Ancestor*, Penguin Group, 2020.

Una quota crescente di studenti, infatti, è part-time, ma anche quelli a tempo pieno spesso conciliano lo studio con “lavoretti” e con altri impegni extracurricolari, sono pendolari e preferiscono i corsi online, domandando servizi di alta formazione più che esperienze sociali e intellettuali trasformative. I corsi online sono la prima vera innovazione tecnologica dirompente nel campo della formazione, dopo l'introduzione dei libri di testo stampati. Questo per la possibilità che offrono a uno studente di apprendere quando ha tempo (e voglia) e di soddisfare la crescita degli iscritti senza un proporzionale incremento di costi di struttura e di personale³. All'inizio, i corsi online erano semplici registrazioni di lezioni frontali e, quindi, d'interesse solo per gli studenti impossibilitati a frequentarle. Oggi, invece, la nascita di professionisti nella progettazione di questi corsi e i continui progressi nelle tecnologie digitali li rende interessanti anche per una quota crescente di studenti a tempo pieno⁴. Molte università tradizionali stanno rispondendo a queste mutate esigenze rendendo il loro modello di funzionamento un po' più flessibile (corsi di laurea serali e/o online, riconoscimento di crediti formativi per esperienze lavorative pregresse, ecc.). Ma se la sfida strategica più urgente che esse devono affrontare è come adattare la loro proposta di valore a una popolazione studentesca sempre meno omogenea, quella più profonda è come farlo senza rinunciare a ciò che le ha da sempre distinte.

Le università tradizionali hanno finora svolto meglio di qualsiasi altra istituzione tre funzioni critiche: 1) la scoperta e la disseminazione di nuova conoscenza per ovviare alla sempre più pressante obsolescenza tecnologica e strategica che attanaglia tutte le organizzazioni (e i Paesi); 2) la memoria dei successi e dei fallimenti passati per ovviare al disorientamento causato da una crescente mole di informazioni; 3) il tutoraggio delle generazioni in crescita per ovviare alla depersonalizzazione causata dall'avvento dei *social network*. Per assolvere a tali funzioni, esse hanno fatto leva sulle loro risorse distintive: i campus universitari, in quanto, paradossalmente, la socializzazione fisica è diventata ancora più importante per la generazione dei nativi digitali; i docenti universitari, rigorosi ricercatori con una grande memoria, che possono diventare dei *life-changing mentor*⁵.

Il campus universitario ha sempre offerto un luogo protetto per la creazione di comunità dove giovani adulti hanno avuto la possibilità di crescere lontano dai loro nuclei familiari, condividere esperienze trasformative con coetanei provenienti da contesti geografici e culturali anche molto diversi, costruire la propria identità senza pensare a come questo potesse influire sul loro percorso di carriera, mettere alla prova idee personali riflettendo, ad esempio, sul significato di “etica” o sull'utilità della storia. Sono, queste, questioni fondamentali per il progresso sociale e culturale collettivo, anche se prive di ritorni economici individuali. Lo stesso campus ha offerto un luogo protetto anche per la creazione di comunità dove docenti a tempo pieno hanno avuto la possibilità d'integrare ricerca, didattica e tutoraggio, assumendo il ruolo di studiosi, insegnanti e mentori. Essi hanno potuto sviluppare progetti di ricerca di base, oltre che applicata, capaci alcune volte di salti paradigmatici. Ciò ha permesso di preservare e far progredire discipline che le leggi di mercato avrebbero cancellato. L'università tradizionale le ha preservate e fatte progredire perché le ha riconosciute essere beni preziosi.

Paradossalmente, le università tradizionali risultano tecnologicamente obsolete, ma culturalmente e socialmente indispensabili, e sono, perciò, chiamate a trovare modalità innovative, e non solo migliorative, per poter continuare a svolgere al meglio le loro funzioni critiche e mantenere la legittimità sociale. Esse sono chiamate a innovare il loro modello di funzionamento ma, prima ancora, la loro strategia competitiva, rispondendo in maniera distintiva alle seguenti domande: 1) quali

³ In Italia, nelle università tradizionali, statali e non, ci sono in media 28,5 studenti per docente e 32,2 studenti per unità di Pta, in quelle telematiche tali rapporti salgono a 384,8 e 219,5. Se le docenze a contratto incidono per il 23,3% nel caso delle università statali e per il 69,8% in quelle non statali tradizionali, nelle università telematiche tale percentuale sale al 79,5%. AA.VV., *Relazione sulla ricerca e l'innovazione in Italia*, CNR Ed., 10/2025.

⁴ In Italia, dal 2012 al 2022, l'incidenza degli iscritti alle università telematiche sul totale degli studenti universitari è passato dal 2,5% all'11,5%. ANVUR, *Rapporto sul sistema della formazione superiore e della ricerca*, 2023.

⁵ Christensen, C.M. e Eyring, H.J., *The Innovative University. Changing the Dna of Higher Education Form the Inside Out*, Jossey-Bass, 2011.

studenti vogliamo principalmente formare? 2) quali ambiti disciplinari vogliamo principalmente coltivare? 3) quali attività vogliamo principalmente perseguire? Per le università più prestigiose al mondo, le risposte sono semplici: 1) solo gli studenti più talentuosi; 2) tutti gli ambiti disciplinari, senza nessuna particolare focalizzazione; 3) la ricerca, prima della didattica e del tutoraggio. Per le altre università, no. Soprattutto per quelle che ambiscono a imitare la strategia competitiva delle università più prestigiose, senza, però, avere una storia, un campus e un corpo docente paragonabile.

Tuttavia, prima ancor di porsi il problema d'innovare il modello di funzionamento e la strategia competitiva, le università tradizionali, ossia quelle non telematiche, devono rinegoziare il loro "contratto sociale" con la collettività, precisando la propria missione, ossia i valori che pertengono loro e che, quindi, cercheranno di trasmettere ai propri studenti, nonché lo scopo ultimo per cui sono state costituite e continuano a esistere, e la loro visione strategica, ossia l'obiettivo molto sfidante che esse ambiscono a raggiungere. In generale, le università tradizionali devono trasformarsi in motori attivi d'innovazione tecnologica e culturale (mezzo), per contribuire a raggiungere la sostenibilità ambientale, sociale ed economica (fine)⁶; devono guidare, non subire, la trasformazione digitale e la transizione ecologica, preparando la classe dirigente del futuro ad affrontare sfide globali drammatiche. E tutto ciò, nel caso delle università statali, garantendo un accesso all'istruzione equo.

Ritenere che le università statali italiane, tra le quali Ca' Foscari, possano attuare il cambiamento strategico tracciato può apparire un'utopia. Personalmente, però, concordo con Olivetti secondo il quale: "Spesso il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande". Credo, quindi, e spero che lo crediate anche voi nell'utopia di un'università tradizionale fieramente pubblica per perseguire il bene comune, capace di ricondurre la molteplicità (dei docenti, dei Cel - collaboratori ed esperti linguistici - e del Pta - personale tecnico-amministrativo) all'unità (istituzionale), per fondarsi su una comunità coesa, e di ritornare a essere tanto autorevole da guidare la Società verso un futuro dove l'accelerazione tecnologica permetta la costante crescita culturale, sociale ed economica dei suoi membri.

L'utopia descritta esplicita uno scenario futuro credibile e attraente anche per Ca' Foscari che, se realizzato, la renderebbe di nuovo un esempio virtuoso di università statale d'avanguardia. Questa qualità l'ha contraddistinta fin dalla sua fondazione nel 1868: prima istituzione in Italia e seconda in Europa a occuparsi dell'istruzione superiore nel campo del commercio e dell'economia. Condizione necessaria per realizzare tale utopia è il coinvolgimento emotivo e intellettuale, nel suo perseguimento, di tutta la comunità cafoscarina - docenti, Cel, Pta, studenti, *alumni*, ecc. - nonché dei portatori di interesse esterni quali gli enti pubblici territoriali - Comune di Venezia e Regione del Veneto, ma anche Governo italiano proponendosi come progetto innovativo a livello nazionale -, le comunità locali - partendo dalle associazioni datoriali e dai sindacati - le fondazioni (inter)nazionali presenti a Venezia. Perché, se l'ambizione di Venezia è "diventare la più antica città del futuro", essa non si può certo realizzare senza che Ca' Foscari "diventi l'università tradizionale più innovativa". La città e la sua università più importante vivono da sempre in un rapporto simbiotico e, quindi, la prima non può rinascere se non rinasce la seconda, e viceversa.

Per coinvolgere emotivamente e intellettualmente gli attori succitati, è funzionale iniziare dall'esplicitazione dello scenario opposto rispetto a quello desiderato. Il primo passo utile per provare a realizzare un'utopia è, infatti, immaginare insieme l'opposta distopia, ossia lo scenario futuro più catastrofico possibile, per poi ricostruire, a ritroso, la catena di eventi, decisioni e fattori che hanno portato al suo verificarsi. L'obiettivo è identificare le minacce esterne e i punti di debolezza interni che potrebbero trasformare la realtà attuale nel peggiore degli incubi. Questo, per riconoscere tempestivamente i segnali di pericolo e sviluppare innovazioni strategiche che permettano di evitarli.

⁶ Unesco, *Reimagining our futures Together - A new social contract for education*, 2021; World Economic Forum, *How education can adapt to prepare learners for tomorrow's demands*, 01/2025.

Nel caso di specie, la distopia è così riassumibile: “Le università statali tradizionali sono state prima indebolite dall’avvento delle università tradizionali non statali, poi da quelle non statali telematiche e, quindi, sostituite da MOOC (*Massive Open Online Course*) sviluppati dalle *Big Tech* che, sfruttando la potenza della intelligenza artificiale generale, sono riuscite ad annullare il pensiero critico piegando la volontà di tutti alle ambizioni di pochi”⁷. Nel caso di Ca' Foscari, sono segnali da non sottovalutare la creazione dell’H-Farm College a Roncade in partenariato con la *University of Chichester*, l’arrivo della *Luiss Business School* a Belluno e di *Unicamillus* ma anche dell’Università degli Studi di Padova a Venezia, preludio di una possibile imminente “invasione territoriale”, e la presenza in provincia delle sedi di 4 università telematiche (IUL, Unimarconi, Unidav e Unitelma).

Nel caso di Ca' Foscari, il primo evento che potrebbe portare alla realizzazione della distopia descritta è l’elezione di un Rettore incapace di visione strategica e “azioni ispiratrici” in grado di costruire una narrazione (ri)fondativa nella quale i docenti, i Cel, il Pta, ma anche gli studenti e gli *alumni* si possano riconoscere; una narrazione che li induca a mettere da parte i loro interessi individuali per perseguire un superiore interesse collettivo. Un Rettore che, giustamente spaventato dalla crescente difficoltà di mantenere le condizioni di equilibrio economico-finanziario, si comporti come un amministratore di condominio che organizza le riunioni nei tempi statuiti, prende nota dei problemi dei condomini e prova a contemperare le loro contrapposte richieste con il denaro che ha in cassa. Questo tipo di *leadership* si alimenta di regolamenti e procedure, portando al dominio della burocrazia sulla vitalità che l’università deve avere per far avverare l’utopia succitata. Perseguire l’equilibrio economico-finanziario è sacrosanto e sta diventando sempre più difficile a causa della costante riduzione del finanziamento pubblico e della persistente assenza, nel caso delle università statali, di donazioni filantropiche, da una parte, e dell’aumento dei costi di struttura per le giuste richieste di inquadramento da parte del personale non strutturato, di adeguamento degli edifici per adempiere a normative in tema di sicurezza e inclusione sociale, ecc., dall’altra. Perseguire l’equilibrio economico-finanziario non può, però, essere lo scopo di un’università statale. Non può, certamente, essere lo scopo dell’Università Ca' Foscari Venezia.

3. La necessità per le università statali di attuare un cambiamento strategico

Nel capitolo precedente sono stati sintetizzati i pilastri, *in primis* valoriali, del presente programma; nei successivi verranno analizzate le fondamenta sulle quali questi pilastri si reggono, partendo dal riconoscimento delle cause che impongono un cambiamento strategico alle università tradizionali.

A fine 2025, un numero speciale di *Nature* dall’emblematico titolo: “Le università hanno creato il mondo moderno. Ora devono sopravvivergli”⁸, ritiene che le università tradizionali nei Paesi sviluppati si trovino ad affrontare, per la prima volta nella loro storia, delle sfide capitali, oltre a quella già richiamata della trasformazione del corpo studentesco causata dalla crescente presenza di studenti più adulti, part-time, pendolari ed economicamente indipendenti che ricercano servizi di alta formazione online, più che esperienze sociali e intellettuali trasformative in presenza.

Queste sfide, facendo particolare riferimento alle università statali, possono essere così riassunte:

1. *una crescente enfasi sulla strumentalità del titolo di laurea* per migliorare le prospettive di carriera professionale (redditi più alti, maggiore sicurezza del posto di lavoro, ecc.) ha creato una domanda che le università tradizionali non statali tendono a soddisfare più efficacemente, attirando così gli studenti più talentuosi. La loro supposta superiorità dipende dalla qualità della docenza e dei servizi pre e post-laurea, nonché dalle opportunità che esse offrono di stringere amicizia con altri studenti talentuosi o anche solo funzionali all’entrata nel mondo del lavoro, in quanto figli di importanti imprenditori o manager, che agevoleranno, una volta laureati, l’entrata nel mondo del lavoro;

⁷ Questa distopia è, tra gli altri, evocata da Andreesen Horowitz: <https://a16z.com/the-techno-optimist-manifesto/>.

⁸ Editoriale, *Universities are in the eye of a storm: they must innovate to survive*, *Nature*, Vol. 645, 25/09/25.

2. *la massificazione dell'istruzione accademica* mette, poi, in discussione la qualità dell'insegnamento o l'idea che questo debba essere quasi gratuito, portando lo Stato a ridurre i finanziamenti pubblici e le università, per compensare questo mancato introito, ad aumentare le rette a carico degli studenti⁹. Anche in Italia si inizia a dare agli studenti la possibilità di accedere agli prestiti studenteschi¹⁰. Tutto ciò favorisce ulteriormente il sorgere delle università tradizionali non statali, soprattutto in ambiti che permettono di accedere a lavori ad alta remunerazione¹¹;

3. *un crescente scetticismo sul ritorno dell'investimento della laurea*, se non STEM, da parte degli studenti, ma anche dei datori di lavoro, alimenta l'ascesa di percorsi alternativi, quali la formazione professionale superiore, in Italia gli ITS, che promettono inserimenti lavorativi più rapidi e mirati¹². Anche per i primi impieghi, un numero crescente di piccole e medie imprese dà sempre più valore all'esperienza rispetto alla conoscenza, selezionando perciò, a parità di età, diplomati invece di laureati. Alcune grandi imprese, *in primis* le *Big Tech*, stanno eliminando il requisito della laurea nelle offerte di lavoro e creando programmi interni di formazione;

4. *l'avvento della Intelligenza Artificiale (IA)*, *in primis* di quella generativa, e l'esperimento dell'apprendimento online, imposto dalla pandemia, stanno rendendo obsolete le tradizionali modalità didattiche, favorendo il sorgere delle università telematiche, ma anche i tradizionali obiettivi formativi. L'IA sta rivoluzionando pure le tradizionali metodologie di ricerca e tutti i processi amministrativi, da cui la necessità di ripensarli¹³.

5. *il sempre più debole riconoscimento che l'investimento nella ricerca scientifica sia il miglior investimento possibile per la crescita economica e la mobilità sociale* porta a ridurre l'ammontare dei finanziamenti pubblici e privati alle università¹⁴. Ciò dipende, anche, da una perdita di credibilità della ricerca stessa causata da un sistema di incentivi che premia la produttività sull'originalità e l'autoreferenzialità sull'impatto esterno. La fiducia del pubblico nella scienza ha subito un duro colpo nel periodo pandemico, dove le prime ricerche sviluppate hanno portato a risultati contraddittori¹⁵;

6. *la libertà accademica è messa in discussione dalla politica* in tutti quei Paesi che hanno visto l'ascesa di capi di governo populistici per i quali l'incremento delle disuguaglianze sociali è causato anche dall'affermarsi dell'economia globale della conoscenza, da cui la conclusione che le università non perseguono l'interesse di tutti gli strati sociali della popolazione. Il discredito verso gli scienziati e il rifiuto di legiferare partendo dalle evidenze scientifiche è, quindi, parte integrante dell'ideologia dei movimenti populistici e porta a ridurre ulteriormente i finanziamenti pubblici;

7. *le tensioni geopolitiche*, anch'esse acute dall'ascesa al potere di capi di governo populistici, producono normative sempre più restrittive sui visti, minando la mobilità degli studenti internazionali, oltre che dei docenti, provenienti soprattutto dai Paesi emergenti. Questo porta a ridurre ulteriormente le fonti di finanziamento per le università¹⁶.

⁹ Il numero di studenti universitari nel mondo è aumentato vertiginosamente, passando da 6 mil. nel 1950 a 264 nel 2023. Il rapporto tra gli studenti universitari e la popolazione complessiva nei Paesi occidentali è aumentato dal 61% nel 2000 all'80% nel 2024. *How universities came to be and why they're in trouble now*, Nature, Vol. 645, 25/09/25.

¹⁰ Habacus è la prima FinTech italiana che facilita i prestiti per gli studenti, basandosi sul merito e aiutandoli ad accedere alla formazione superiore, collaborando con enti formativi, banche e aziende. www.habacus.com.

¹¹ In Italia, la quota di studenti iscritti a un'università non statale tradizionale è passata dal 5,7% nel 2012, al 6,3% nel 2022. ANVUR, *Op. cit.*, 2023. Nel mondo, tuttavia, essa raggiunge il 33%, mentre in Giappone e Corea del Sud che sono Paesi almeno in parte simili all'Italia, essa tocca l'80%. Altbach P.G., *Op. cit.*, 25/09/25.

¹² Per l'OCSE il vantaggio salariale dei laureati rimane significativo ma si sta riducendo, cosicché il *premium* della laurea non è più garantito per tutti i profili disciplinari. OECD, *Education at a Glance 2025*, 12/2025

¹³ Emblematica è la visione di FutureHouse: "Our vision is to build a research institute that pairs AI Scientists with exceptional human scientists to do science more efficiently than before". <https://www.futurehouse.org/about>.

¹⁴ Zemky R., Rogers P., *Too important to fail, too big to be complacent*, American Council of Education, 2019.

¹⁵ Ricerca internazionali affermano che l'Italia ha poca fiducia nella scienza: Cologna V. et al., *Trust in scientists and their role in society across 68 countries*, *Nature Human Behaviour*, vol. 9 (p. 713–730) (2025). A risultati diversi arrivano, invece, delle ricerche nazionali: www.rivistailmulino.it/a/s-fiducia-nella-scienza-realt-o-ideologia.

¹⁶ Dal 2000 il numero degli studenti universitari che vanno a studiare all'estero è quasi triplicato raggiungendo i 6.9 milioni, ossia il 2.6% di tutti gli studenti universitari. A questo incremento hanno contribuito gli studenti cinesi e indiani. Garisto D., *Where does global higher education stand today?*, Nature, Vol. 645, 09/2025.

Le università statali italiane condividono con quelle degli altri Paesi sviluppati tutte le minacce esterne sopra elencate a esclusione dell'ultima, non avendo mai potuto contare su quote significative di studenti stranieri¹⁷. Esse affrontano, però, due ulteriori sfide capitali:

8. *l'inverno demografico*, condiviso solo con alcuni Paesi sviluppati, tra i quali il Giappone e la Corea del Sud, che comporterà un calo tanto drastico quanto strutturale degli iscritti¹⁸;

9. *la fuga di cervelli all'estero*, che riguarda sia gli studenti italiani che si iscrivono a università straniere¹⁹, sia i laureati e i dottori di ricerca presso le università italiane che decidono di emigrare all'estero per iniziare la loro carriera professionale²⁰. La seconda fuga dipende dalla scarsa attrattività del tessuto industriale italiano, che non ha ancora compiuto il salto verso produzioni tecnologicamente avanzate, per le quali sono richieste competenze non solo "utili", ma anche "generatrici di conoscenza". Ne consegue che la prima può imputarsi a un'offerta formativa inadeguata da parte delle università italiane, ma anche all'anticipazione della fuga all'estero da parte dei neodiplomati che si iscrivono a un'università straniera perché contigua a un sistema industriale più evoluto di quello italiano.

Entrambi questi fenomeni porteranno a ridurre le fonti di finanziamento delle università statali italiane, aggravando il problema della loro sostenibilità economico-finanziaria, ma, in un Paese già sotto la media europea per quota di laureati, ridurranno soprattutto il numero di ricercatori e professionisti in grado di alimentare l'innovazione nelle imprese, nelle amministrazioni pubbliche, nei settori emergenti legati alla trasformazione digitale e alla transizione ecologica. In sintesi, tutto fa supporre che nei prossimi anni ci sarà una riduzione significativa degli iscritti alle università statali italiane, comportando nel medio termine una riduzione del già esiguo finanziamento pubblico strutturale alla ricerca scientifica, che non sarà probabilmente compensato da politiche ministeriali più generose²¹; mentre, nel lungo termine, comprometterà la capacità di ricerca, sia di base che applicata, del Paese proprio nel momento in cui essa appare fondamentale per affrontare le sempre più drammatiche esigenze della Società, dalle crisi di sostenibilità alle emergenze sanitarie.

Alcune delle minacce esterne elencate, tuttavia, rappresentano anche delle opportunità da cogliere per sfruttare strategicamente il contesto in divenire. In particolare:

1. l'evidenza che l'Italia abbia una quota di laureati sotto la media europea rappresenta un'opportunità per incrementare il numero degli iscritti alle università statali, nonostante l'inverno demografico²². Per cogliere tale opportunità, tra le altre cose, occorre siglare un patto tra il mondo imprenditoriale e quello accademico, guidando le imprese a investire seriamente sui giovani laureati, non solo STEM, ma, nel contempo, proponendo percorsi formativi coerenti con le future esigenze del mercato del lavoro che richiederanno sempre più la capacità di sviluppare un pensiero critico;

¹⁷ In Italia si registra una bassa presenza di studenti internazionali. Nel 2022 essi erano pari al 4,2% degli iscritti, in linea con la Spagna (4%), ma inferiore alla Germania (12%), alla Francia (9,1%) e alla media dei Paesi UE (7,6%). L'Asia rappresenta il maggiore bacino di ingresso per l'Italia (38% degli studenti internazionali), seguito da quello europeo (28%). Area Studi Mediobanca, *Il sistema universitario in Italia tra dinamica demografica e innovazione*, 03/2024.

¹⁸ In Italia, passato il picco d'immatricolazioni previsto nell'a.a. 2027-2028, si stima una perdita di studenti, a parità di propensione all'iscrizione, pari al 20,6% nel 2041. ISTAT, *Previsioni della popolazione - Anni 2023-2080*, 04/2025.

¹⁹ In Italia il rapporto tra studenti stranieri che si iscrivono presso atenei nazionali e studenti italiani che si iscrivono presso atenei stranieri è pari a ca. 1 a 1. In Francia il rapporto sale a ca. 3 a 1, mentre in Germania addirittura a ca. 4 a 1. Area Studi Mediobanca, *Op. cit.*, 03/2024.

²⁰ Secondo i dati ufficiali Istat, basati sulle iscrizioni all'Anagrafe Italiani Residenti all'Estero (AIRE), dal 2013 al 2023 l'Italia ha perso in termini netti circa 15mila laureati all'anno, di cui 12mila con meno di 40 anni. La percentuale di laureati sui deflussi è cresciuta molto negli ultimi anni: dal 23% del 2013-2021 al 46% del biennio 2022-2023.

²¹ Nel 2021, l'Italia ha investito \$13.720 per studente, contro i \$15.650 della Spagna, i \$20.460 della Francia, i \$21.960 della Germania, i \$33.570 del Regno Unito e i \$36.270 degli USA. Area Studi Mediobanca, *Op. cit.*, 03/2024.

²² I laureati in Italia sono pari al 21,6% del totale della popolazione, contro il 33,4% della Germania, il 40% della Francia e Spagna, e il 37,3% della media UE. Tale risultato dipende dall'incapacità dell'università italiane di offrire percorsi formativi professionalizzanti, ma anche dalle poche offerte di lavoro qualificato proposte dal mondo del lavoro in Italia. AA.VV., *Op. cit.*, CNR Edizioni, 10/2025.

2. una riflessione simile può essere fatta per il basso numero di studenti stranieri che scelgono l'Italia. Questo, anche perché l'inverno demografico caratterizza i Paesi sviluppati ma non, ad esempio, l'Africa, sulle cui coste l'Italia si affaccia. L'Africa vive un'esplosione demografica che preme su sistemi universitari ancora insufficienti a garantire un accesso all'istruzione equo e di qualità. Per cogliere tale opportunità, occorre che le università statali italiane sviluppino più programmi e reti internazionali, coerentemente con la visione proposta dalla *European Strategy for Universities*, così da diventare più competitive nei *ranking* internazionali al fine di aumentare la loro attrattiva verso gli studenti stranieri, comunque attratti dalle rette relativamente basse rispetto a quelle delle università non italiane e dalla bellezza dei luoghi, ma anche l'accesso ai finanziamenti europei;

3. l'avvento dell'IA crea un bisogno di *re-skilling* e *up-skilling* per larghe porzioni di lavoratori, espandendo il mercato della formazione permanente, da cui la possibilità di offrire corsi di aggiornamento professionale. In generale, la trasformazione digitale permette di personalizzare l'esperienza di apprendimento e di intercettare la domanda di formazione *online* e ibrida da parte (non solo) degli studenti lavoratori. Per cogliere tale opportunità, le università statali italiane devono allearsi con i principali fornitori tecnologici italiani al fine di garantire la sovranità dei propri dati.

L'editoriale del numero speciale di *Nature* sul futuro delle università succitato si chiude affermando: "Generare nuove idee è al centro della missione delle università. Le università sono - e devono continuare a essere - una forza positiva. Devono sfruttare maggiormente la propria innata capacità innovativa per continuare a prosperare". Si può, quindi, concludere che le università statali italiane necessitano di sviluppare un processo d'innovazione strategica che porti a riaffermare il loro ruolo centrale nel creare cornici di senso, innovazione tecnologica e coesione sociale. Custodi della tradizione accademica più antica, esse hanno la responsabilità storica di dimostrare che è possibile coniugare eccellenza scientifica e inclusione sociale, apertura internazionale e radicamento europeo, autonomia intellettuale e dialogo con le imprese e le istituzioni, perseguendo un nuovo umanesimo digitale che metta la tecnologia al servizio dello sviluppo umano integrale. Non possono certo limitarsi a formare le *élite* fornendo o, peggio ancora, solo certificando competenze tecniche statiche. Le università statali italiane devono essere in grado di preparare i discenti a navigare in un mondo sempre più complesso, rendendoli agenti attivi per la promozione del bene comune.

4. Le difficoltà per le università statali di attuare un cambiamento strategico

Di fronte a minacce esterne tanto gravi quanto evidenti, appare ineludibile l'innovazione del modello di funzionamento e delle strategie competitive delle università statali italiane, preservando, tra l'altro, l'essere luoghi di apprendimento accessibili e saldamente radicati nelle comunità di riferimento.

Tuttavia, alcune forze esterne rendono obiettivamente difficile il cambiamento strategico. I modelli di accreditamento ministeriali quasi impediscono le innovazioni didattiche, mentre i finanziamenti pubblici premiano l'iscrizione degli studenti "tradizionali" che si laureano nei tempi previsti, non valorizzando adeguatamente i servizi predisposti per gli studenti lavoratori, part-time, pendolari, ecc.. Inoltre, i pochi filantropi donano per ricreare esperienze che hanno vissuto o avrebbero voluto vivere. Finanziano splendidi edifici, impianti sportivi e programmi che preservano le tradizioni universitarie. Raramente finanziano, ad esempio, esperimenti di apprendimento online. Alcuni *ranking* accademici, poi, premiano gli *input* (es.: numero docenti di ruolo) più che gli *outcome* (es.: competenze apprese), e, quindi, ancora, le università che offrono servizi per gli studenti "tradizionali". Le università statali sono, così, incentivate a difendere il loro modello di funzionamento, rendendolo solo più flessibile. Questo evita di entrare in conflitto sia con l'immaginario collettivo che con gli enti ministeriali, ma rimanda, e non risolve, la "resa dei conti", che sarà ancora più costosa.

A queste forze esterne se ne aggiungono quelle sotto riportate, prevalentemente interne, che rendono ancora più pericolose le minacce citate ma, paradossalmente e nel contempo, difficile il cambiamento strategico. Tali forze sono fondamentalmente la:

1. *affermazione di monoculture intellettuali nelle diverse aree disciplinari*, che possono trasformarsi in vere e proprie ideologie dominanti, da cui i rischi di una ricerca che non verifichi le argomentazioni a supporto delle idee dominanti e ignori le altre, di una didattica che esponga agli studenti prospettive parziali e di una valorizzazione delle conoscenze che, a seconda dei dipartimenti, sia celebrata od osteggiata. Il conformismo all'ideologia dominante non influenza in Italia le assunzioni e le promozioni, ma porta i docenti e gli studenti non allineati ad autocensurarsi per paura di essere sanzionati a livello sociale. Tutto ciò limita dall'interno la libertà accademica e può alimentare l'insorgere di ortodossie di segno opposto (es.: la richiesta negli USA di abolizione dei programmi DEI - Diversità, Equità, Inclusione);

2. *trasformazione dei campus universitari in "campi di battaglia mediatici"*, facendo loro perdere l'originaria funzione di luoghi protetti per la creazione di comunità di liberi pensatori: palcoscenici dove le diverse classi sociali proiettano le proprie paure e frustrazioni e dove presunti studenti si dividono in gruppi tribali impedendo la creazione di una comunità intellettuale coesa. Ciò impatta in modo negativo sulla capacità delle università di mediare il disaccordo attraverso confronti intellettuali onesti basati su dati oggettivi, portandole ad assomigliare, sempre più, ad arene in cui visioni del mondo incompatibili si scontrano senza regole concordate. Il tradizionale consenso sulla neutralità istituzionale, la tutela della libertà di ricerca e di parola dei docenti sembra perdere forza;

3. *perdita di motivazione da parte degli studenti* che considerano, sempre più, la frequenza delle lezioni frontali, la lettura dei testi al posto dei riassunti generati dall'IA, il rispetto delle scadenze e dei voti assegnati negli esami come facoltativi. L'essere nativi digitali ha ridotto le loro capacità attentive, mentre l'aver vissuto in periodo adolescenziale la pandemia li ha resi meno preparati emotivamente e intellettualmente ad affrontare il percorso universitario. Alla fine, si percepiscono, a seconda del corso di laurea, più come consumatori o attivisti, che come studiosi. I primi interpretano la laurea come la mera acquisizione di un titolo funzionale ad avere miglior posto di lavoro, cosicché, quando il titolo perde valore, la loro motivazione svanisce. I secondi alimentano le prime due forze succitate, scoraggiandosi quando non vedono il riconoscimento istituzionale delle proprie battaglie;

4. *incapacità di offrire opportunità di residenzialità* nei campus universitari o nelle vicinanze a prezzi calmierati, limitando, perciò, anche la mobilità degli studenti, soprattutto di quelli meno abbienti²³. Questa crescente incapacità è particolarmente grave per quelle università localizzate in città d'arte dove la richiesta di alloggi da parte degli studenti fuori sede entra in diretta concorrenza con la domanda, sempre più remunerativa, di affitti brevi da parte dei turisti;

5. *burocrazia alimentata dall'autonomia universitaria* introdotta dalla riforma Gelmini. A fronte di questa, il MUR ha escogitato nuove modalità di controllo per cautelarsi dalla possibile cattiva gestione locale. A questi adempimenti burocratici crescenti, le strutture centrali di *governance* e amministrazione delle università, principalmente al fine di cautelarsi, hanno risposto moltiplicando i regolamenti, le procedure, la modulistica e i livelli di controllo che vanno ben oltre i requisiti minimi imposti dal Ministero o dall'ANVUR. Paradossalmente, il riconoscimento dell'autonomia universitaria, anziché generare personalizzazione e sperimentazione, ha innescato un'ossessione verso la conformità burocratica che distoglie dall'identificare una vera direzione strategica²⁴;

6. *perdita di senso di appartenenza alla comunità da parte dei docenti* che tendono, così, ad anteporre i più che legittimi scopi personali a quelli istituzionali. Il tempo, ad esempio, è la risorsa più critica per un docente universitario che è naturalmente portato a investirla nelle attività di ricerca e didattica, piuttosto che in compiti organizzativi necessari per supportare il cambiamento strategico. Proporre

²³ Il rapporto tra studenti fuori sede e posti letto disponibili nelle residenze universitarie (strutture pubbliche o private alternative agli affitti privati) è stato nel 2023 pari a 9,1. ANVUR, *Rapporto 2023 sul sistema della formazione superiore e della ricerca*, 2023. Gli studenti fuori sede provengono poi da contesti familiari più favorevoli in termini di livello di istruzione o possibilità economiche. AlmaLaurea. *Rapporto 2023 - Focus sulla mobilità territoriale*, 2023.

²⁴ Questa relazione disfunzionale tra burocrazia e autonomia universitaria è riconosciuta dal 19% delle istituzioni facenti parte dell'Associazione delle Università Europee che segnala una diminuzione dell'autonomia reale negli ultimi 5 anni a causa dell'aumento del micro-management statale e della proliferazione della rendicontazione burocratica. Gaebel M., Zhang T., Stoeber H., *Trends 2024 - European higher education institutions in times of transition*, 07/2024.

una ristrutturazione radicale significa, perciò, chiedergli di votare per cambiamenti che potrebbero distoglierlo da ciò che ritiene le sue attività principali, oltre, magari, a eliminare alcune rendite di posizione conquistate con fatica nel tempo. Tutto ciò costituisce un deciso freno al cambiamento strategico dato che qualsiasi modifica richiede comunque l'approvazione del corpo docente;

7. *perdita di fiducia da parte dei ricercatori* all'inizio della loro carriera, che dovrebbero, invece, essere i primi sostenitori di un cambiamento strategico. Questa perdita di fiducia dipende dalla limitata libertà di pensiero e azione che è spesso a loro concessa dal supervisore, anche nei casi in cui dimostrino un'autonoma capacità di pubblicare, ottenere finanziamenti e creare reti di contatti.

A ogni modo, ciò che rende anche strutturalmente difficile il cambiamento strategico nelle università statali è la loro intrinseca complessità organizzativa²⁵. Quest'ultima dipende dall'esistenza di:

a. *legami organizzativi "solo deboli"* tra i singoli docenti, stante l'autonomia professionale di cui godono nel definire le modalità e i contenuti delle proprie attività, soprattutto se appartenenti a diversi settori disciplinari e/o a diversi dipartimenti. Questo li porta a reagire gli uni agli altri, segnalando costantemente la propria distinta identità culturale, anche attraverso momenti di separazione fisica. Ciò crea un sistema di reciproche influenze che si manifestano in modo improvvisato e occasionale, invece che programmato e strutturale, creando effetti temporanei e distanziati nel tempo;

b. *un processo decisionale strategico* che si sviluppa, formalmente, in modo *top-down*, mediante l'impiego di strumenti di programmazione dedicati, in coerenza con l'approccio burocratico. Nella sostanza, però, le scelte in tema di ricerca e didattica avvengono anche in modo collegiale, dipendendo dalle specifiche competenze dei docenti, indipendentemente dalla loro posizione gerarchica²⁶. La conflittualità che si crea dallo scontro tra l'approccio organizzativo-burocratico e quella scientifico-disciplinare è, poi, acuita dall'inevitabile presenza di coalizioni di potere, spesso riconducibili ai diversi settori disciplinari, ma anche dall'autonomia professionale dei singoli docenti succitata.

In sintesi, l'intrinseca complessità organizzativa delle università statali, aggravata dalla crescente burocrazia e perdita di senso di appartenenza da parte dei singoli docenti, può portare ad assumere decisioni critiche senza intenzionalità strategica e razionalità economica, che nascono, cioè, in modo casuale ed emergente dalle dinamiche organizzative²⁷. Tutto ciò crea incertezza, nei meccanismi di allocazione delle risorse, che impedisce di prevedere gli effetti redistributivi conseguenti a un cambiamento strategico. Se a questo si associa una comunicazione da parte delle figure apicali spesso poco frequente e poco chiara delle iniziative strategiche pianificate, è naturale che i singoli docenti e le diverse coalizioni di potere tendano a conservare le posizioni acquisite. Infine, considerando altresì l'incompatibilità culturale a cambiare, anche per i suoi risvolti negoziali e politici, che caratterizza molti docenti di area sia scientifica che umanistica, si intuisce la scelta frequente di affidare il governo dell'università a un Rettore selezionato proprio per la sua propensione e talento a conservare lo *status quo*, in quanto privo di *leadership* strategica e di competenze in tema d'innovazione organizzativa²⁸.

4.1. Un approfondimento sulle università statali come “non organizzazioni”

Un recente contributo, dall'emblematico titolo “Università senza futuro”, afferma che l'università statale italiana è in difficoltà a onorare le sue missioni tradizionali per colpa di una politica pubblica disattenta, ma, ancor prima, per una *governance* incapace di definire una reale direzione strategica²⁹.

²⁵ Bagnoli C. e Zanin F., *Lo strategizing in contesti complessi*, Edizioni Ca' Foscari, 2016

²⁶ Anche le competenze del Pta hanno una connotazione in senso specialistico che, differentemente da quelle che caratterizzano i docenti, si distinguono per la prevalenza della componente procedurale della conoscenza, essendo indirizzate all'esecuzione di compiti, piuttosto che alla soluzione di problemi complessi.

²⁷ Hardy C., Langley A., Mintzberg H. e Rose, J., *Strategy Formation in the University Setting*, The Review of Higher Education, Vol. 6, 1983.

²⁸ Chandler N., *Reasons and Forms of Organizational Resistance to Change in the Higher Education Sector*, Practice and Theory in Systems of Education, Vol. 5, 2010.

²⁹ Le riflessioni sviluppate in questo paragrafo derivano da: Solari L., *Università senza futuro*, Guerini e Associati, 2025.

Molte università statali, in effetti, sembrano avere come unico obiettivo strategico la massimizzazione degli indicatori con cui il MUR distribuisce il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). In particolare, l'assenza di una reale direzione strategica porta:

1. con riferimento alla *didattica*, a una proliferazione costante e irresponsabile degli insegnamenti/corsi di laurea, spesso frequentati da pochi studenti e non giustificabili per la loro alta specializzazione o per il ruolo che svolgono nella formazione scientifica e culturale avanzata, come nel caso di alcune lingue di minore frequenza, che si aggiungono senza mai mettere in discussione l'offerta precedente;
2. con riferimento alla *ricerca*, alla mancanza di una chiara politica, cosicché gli uffici che se ne occupano si focalizzano, se va bene, sull'acquisizione di finanziamenti esterni, mentre quelli interni sono distribuiti in base ad algoritmi simili a quelli usati dal Ministero per distribuire l'FFO;
3. con riferimento alla *valorizzazione delle conoscenze*, a profondere energie residuali, anche per la mancanza di incentivi significativi ai docenti per il suo perseguimento, nonostante sia ampiamente riconosciuta l'importanza di rafforzare il trasferimento tecnologico dalle università alle imprese³⁰.

Tutto ciò impatta, poi, negativamente anche sulla programmazione delle carriere dei ricercatori, portandole, in casi estremi, a dipendere non tanto dalle effettive esigenze di formazione e conoscenza della comunità di riferimento, quanto dai rapporti di forza tra le diverse coalizioni di potere succitate.

A ogni modo, con riferimento all'organizzazione dell'università statale italiana nel suo complesso, essa può essere articolata in quattro strutture principali, ognuna con delle criticità proprie:

1. la struttura di *governance* è caratterizzata da un'eccessiva proliferazione di organi (Rettore, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione, Senato, Consiglio dei direttori, ecc.) che genera l'illusione di un processo decisionale collegiale, mentre favorisce la dissoluzione della responsabilità. La maggior parte delle nomine, *in primis* quella del Direttore Generale, sono comunque il risultato di scelte dirette o indirette del Rettore. Questo gli garantisce una capacità d'influenza capillare, anche se, in mancanza di autorevolezza personale, egli risulta privo di potere reale;
2. la struttura *amministrativo-gestionale* è caratterizzata da una tensione strutturale tra il Direttore Generale, che è spesso chiamato a supplire alle lacune operative del Rettore, e la sua autorità formale. Per questo, il Rettore è molte volte chiamato a legittimare le decisioni del Direttore Generale senza comprenderle pienamente. Inoltre, gli uffici "centrali" alcune volte godono di maggiore visibilità e opportunità di carriera, rispetto a quelli "periferici" gli uffici amministrativi "periferici", spesso gestiti in modo intermittente da direttori di dipartimento non formati a tale scopo. Solo il Pta potrebbe garantire una vera struttura organizzativa stabile, ma sono penalizzati da uno *status* percepito come inferiore e da modelli di gestione inadeguati;
3. la struttura *dipartimentale* è caratterizzata da dipartimenti che, per la riforma Gelmini, dovevano diventare delle piccole "unità di *business*", mentre sono diventate strutture sempre più grandi, a causa degli incentivi legati alla distribuzione delle risorse e ai requisiti ministeriali. La loro funzione principale, in assenza di una reale direzione strategica, è massimizzare l'appropriazione delle risorse assegnate complessivamente dall'ateneo, ottimizzando il proprio punteggio *score* rispetto ad algoritmi interni sempre più complessi e meno trasparenti. Essi vivono le strutture centrali di governo e amministrativo-gestionale come controllori che impongono vincoli e procedure non condivise;
4. la struttura *didattica* è caratterizzata dal ricevere risorse e supporto amministrativo minimi³¹. La gestione dei corsi di laurea è troppo spesso estemporanea e il Pta a essa dedicato è insufficiente. I docenti che assumono ruoli di coordinamento sono gravati da un lavoro volontario e non retribuito, trasformandosi in "scriba contemporanei", ossessionati dalla documentazione e dagli adempimenti burocratici per l'assicurazione della qualità (come il riesame e la compilazione di report), che riducono il processo formativo a formalismi autoreferenziali.

³⁰ Il PNRR, ad esempio, ha stanziato 8.5 miliardi di Euro nella Missione 4, Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa".

³¹ Il rapporto medio tra studenti e docenti è pari a 20,2 in Italia, 11,3 in Germania, 12,5 in Spagna, 17,9 in Francia, 15, in media, nei Paesi UE e 15,6 nei Paesi OCSE. I docenti *under* 40 anni sono il 15,9%, mentre quelli *over* 60 anni il 24%.

In sintesi, sebbene l'università statale italiana possieda tutti gli elementi formali di un'organizzazione, nella sostanza non lo è, poiché mancano una vera strutturazione e obiettivi strategici chiari condivisi, ad eccezione di quello della sopravvivenza dell'istituzione stessa. I piani strategici degli atenei riflettono questa assenza, presentando un mosaico di obiettivi spesso contraddittori quali, ad esempio: “centralizzazione strategica vs. autonomia dipartimentale”; “crescita infrastrutturale vs. sostenibilità ambientale ed economica”, ma senza contenere scelte reali né una esplicita teoria del cambiamento. Il dominio della burocrazia porta a fare solo ciò che la norma permette, mentre si dovrebbe non fare solo ciò che la norma esplicitamente vieta. Il fatto che l'università statale italiana sia una “non organizzazione” crea confusione e stasi decisionale, che si tenta di risolvere creando algoritmi per governare ogni suo aspetto. L'aumento incontrollato dei corsi, unito alla scarsità di risorse logistiche, soprattutto di aule, porta, ad esempio, a ottimizzare l'uso del tempo e dello spazio, sacrificando la qualità della relazione educativa e della comunità. Il valore della ricerca si è poi quasi ridotto a una sorta di “raccolta punti”, dove le riviste sono spesso organizzate per favorire chi pubblica sempre sullo stesso tema, generando conformismo, anziché originalità. La crescente specializzazione dei saperi e la quasi totale assenza d'interesse reciproco tra i ricercatori appartenenti ai diversi settori disciplinari, per mancanza d'incentivi in termini di progressione di carriera, riduce ulteriormente il contributo di valore della ricerca³².

Tutto questo rischia di trasformare l'università statale italiana in una “fabbrica di capitale umano”, dove il ragionamento finalistico (il *perché* si produce conoscenza) è soppiantato da quello funzionalista (il *come* la si produce). Essa è paragonabile a un'orchestra di grande talento (i docenti, ricercatori e Cel), con strumenti costosissimi (le infrastrutture per la didattica e la ricerca), che però suona spartiti obsoleti (le missioni tradizionali) in una sala da concerto caotica (l'organizzazione), anche per la scarsa considerazione riservata a chi assicura la qualità tecnica dello spettacolo, oltre al rispetto delle norme in tema di sicurezza e amministrazione (il Pta), il cui direttore (il Rettore) è più preoccupato di placare i litigi tra i musicisti per i posti migliori che di produrre musica armoniosa per il pubblico esterno. Di conseguenza, l'esibizione, pur avendo momenti di brillantezza individuale, risulta uno spreco per chi ha pagato il biglietto (gli studenti e la Società). Le università statali italiane necessitano, quindi, di un cambiamento radicale per diventare delle vere organizzazioni autonome. Tale cambiamento deve partire dal definire una chiara direzione strategica e terminare con un forte investimento nelle progressioni di carriera e nel reclutamento di nuovi docenti e Pta.

5. L'imperativo morale di attuare un cambiamento strategico nelle università statali

Per attuare il cambiamento strategico nelle università statali italiane, stante il loro spiccato conservatorismo, occorre, innanzitutto, un risveglio delle coscienze dei docenti, *in primis* dei professori ordinari, principali detentori di rendite di posizione, che in troppi casi appaiono oggi indifferenti alle sorti dell'istituzione o si sentono troppo isolati per provare a innescarlo o anche solo supportarlo. Questo risveglio delle coscienze deve partire dall'ammissione che non basta sviluppare buone didattica e ricerca ed essere attivi nella valorizzazione delle conoscenze per aver fatto fino in fondo il proprio dovere. “L'università si cambia solo se le sue componenti interne si scuotono dal torpore e capiscono che non ci sono più né alibi, né opzioni. Se vogliono essere oneste nel rivendicare sia la propria importanza, sia l'importanza di un'autonomia reale, devono prendersi la responsabilità di una trasformazione necessaria. Altrimenti la subalternità alla politica, in un momento nel quale l'opinione pubblica non sembra andare nella direzione di sostenere l'investimento nella formazione, definisce un futuro a tinte fosche”³³.

A ogni modo, vale la pena ribadirlo per non essere fraintesi, ciò che non funziona all'interno dell'università statale italiana è la dimensione strategico-organizzativa, non quella del personale.

³² Dall'applicazione della VQR e ASN: “Non emergono evidenze di variazioni nella qualità percepita della ricerca, mentre si riscontrano criticità nella valorizzazione di approcci interdisciplinari e innovativi”. AA.VV., *Op. cit.*, 2025 (p. 21).

³³ Solari L., *Op. cit.*, 2025 (p. 123).

Anzi, l'attaccamento all'istituzione da parte dei docenti, ma anche da parte dei Cel e del Pta, è spesso uno dei pochi punti di forza delle università statali italiane, insieme alla loro storia spesso più che centenaria, ai loro edifici quasi sempre prestigiosi e molte volte localizzati in città d'arte uniche per bellezza e alla loro rete di *alumni*. Non si *fa* il docente universitario, si è un docente universitario. Il lavoro in università è visto non come una semplice occupazione, ma come un "progetto di vita" in quanto costitutivo della propria identità. Questa natura, quasi missionaria, porta i docenti a promuovere con impeto l'importanza dell'università in generale e della propria disciplina in particolare, spesso giustificando, oltre la normale ragione, i propri corsi di laurea/insegnamenti. D'altro canto, questa stessa natura può portarli a mettere in campo uno spirito di sacrificio e abnegazione per la propria istituzione sconosciuto al mondo privato. La maggior parte dei docenti, se debitamente ispirati e motivati, sono pronti a sacrificare l'interesse personale per il bene dell'istituzione e, più in generale, per il bene comune: condizione necessaria, seppure non sufficiente, per ricondurre la "molteplicità all'unità", così da potersi fondare su una comunità coesa.

Per attuare il cambiamento strategico succitato occorre, prima ancora del risveglio delle coscienze dei docenti, l'elezione di un Rettore che per competenze apprese, esperienze maturate e rete di contatti professionali sviluppata, sia capace di ispirare, innanzi tutto, e di guidare, poi, efficacemente, gli altri membri dell'organizzazione. Un Rettore in grado di elaborare una visione strategica attraverso cui interpretare il significato delle opzioni strategiche perseguibili, per poi diffondere tale visione agli altri membri dell'organizzazione, ma anche ai portatori di interesse esterni. Questi ultimi, a loro volta, dovranno immaginare l'impatto della visione nei loro ambiti, negoziare con il Rettore i modi in cui attuarla, assumendosi però formalmente, a quel punto, l'impegno a supportarne implementazione³⁴. Un Rettore, quindi, che si distingua per l'eccellente reputazione scientifica e la profonda conoscenza delle procedure e regolamenti interni, ma anche e soprattutto, come premesso all'inizio, per la capacità di visione strategica e di azioni ispiratrici in grado di costruire una narrazione (ri)fondativa nella quale i portatori di interesse interni ed esterni si possano riconoscere. Solo dopo aver coinvolto emotivamente e intellettualmente nel perseguimento della visione i docenti, i Cel e il Pta, gli studenti, gli *alumni*, ma anche gli enti pubblici territoriali, le comunità locali, le fondazioni (inter)nazionali, ecc., sarà possibile innovare la strategia e il modello di funzionamento dell'università, assicurandole di resistere alla tempesta perfetta che le si sta per abbattere contro.

6. I punti di forza e di debolezza dell'Università Ca' Foscari Venezia

In generale, l'Università Ca' Foscari Venezia condivide con le altre università statali italiane tutte le minacce esterne prima riconosciute, nonché le forze esterne e interne che rendono difficile attuare un cambiamento strategico. Essa presenta, tuttavia, per ognuna delle missioni tradizionali, dei punti di forza e debolezza specifici che permettono d'identificare delle prime aree di miglioramento. Sintetizzo qui tali aspetti, iniziando dalla posizione competitiva di Ca' Foscari³⁵.

Secondo il rapporto Censis del 2025, Ca' Foscari occupa il 6° posto tra i medi atenei italiani con buoni risultati soprattutto sul fronte dell'internazionalizzazione (2° posto). Si rileva, tuttavia, che la posizione complessiva dell'Ateneo nel *ranking* risulta quella peggiore tra gli atenei comparabili del Nord-est, con Trento al 1° posto, Udine al 2° e Trieste al 5°. In particolare, l'Ateneo si posiziona al 1° posto per i corsi di laurea triennale in ingegneria industriale e dell'informazione e nell'area letteraria-umanistica, al 2° le lauree triennali di indirizzo economico e le magistrali linguistiche, e al 3° per le lauree magistrali economiche. Nel *ranking* nazionale QS del 2024, invece, Ca' Foscari occupa il 19° posto su 42 atenei italiani (in crescita rispetto al 22° del 2019), e in quello Times Higher Education (THE) il 28° su 57 atenei italiani (in crescita rispetto al 33° del 2019). Scendendo nel dettaglio degli ambiti disciplinari, si osserva come la posizione occupata dall'Ateneo nel caso del

³⁴ Gioia, D.A. e Chittipeddi, D., *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, SMJ, Vol. 12, 1991.

³⁵ I dati, se non diversamente specificato, sono gli ultimi messi a disposizione del Senato, *in primis*, dalla Relazione "L'offerta formativa di Ca' Foscari: Strumenti a supporto delle scelte strategiche" presentata a settembre 2025.

ranking THE sempre del 2024, risenta positivamente di quella dell'area Economico, Giuridico e Sociale (EGS), occupando il 7° posto su 47 atenei italiani, e Artistico, Letterario ed Educativo (ALE), occupando il 5° posto su 40 atenei italiani, mentre negativamente dell'area STEM, occupando il 21° posto su 28 atenei italiani. Nel caso del ranking QS, invece, è solo l'area ALE che contribuisce positivamente, occupando il 5° posto su 21 atenei italiani. L'area EGS occupa il 14° posto su 19 atenei italiani e quella STEM il 15° posto su 21 atenei italiani. Anche il posizionamento nei *ranking* internazionali, che sono quelli più tenuti in considerazione dagli studenti internazionali, conferma la tendenza crescente dell'Ateneo (che occupa, però, posizioni non del tutto soddisfacenti), nonché la distintività di Ca' Foscari nell'area ALE, la sua sufficiente distintività in quella EGS e la sua difficoltà nell'area STEM. Il posizionamento sia dell'area ALE che EGS risultano poi in miglioramento per il *ranking* THE ma in peggioramento per quello QS.

Ambito disciplinare	Times Higher Education		QS	
	2019	2024	2019	2024
Economico, Giuridico e Sociale	411/632	257/910	313/504	382/500
Artistico e Letterario	207/536	158/692	130/504	160/551
STEM	623/650	521/1029	n.d.	510/720
Totale Ateneo Ca' Foscari	601-800/1397	501-600/2855	751-800/1070	601-610/1503

In sintesi, tenendo in considerazione anche i risultati emersi da interviste sviluppate con le aziende, pubbliche e private, che hanno relazioni continuative con l'Ateneo, Ca' Foscari si posiziona come un'università di qualità inferiore alle migliori università internazionali, oltre che alla Bocconi e alla Luiss, mentre di qualità paragonabile a tutte le altre università statali italiane.

Didattica

L'offerta formativa per l'a.a. 2025-2026 comprende 22 corsi di laurea triennale (5 erogati in lingua inglese), 38 corsi di laurea magistrale (13 erogati in lingua inglese e ulteriori 8 con *curricula* internazionali), nonché 15 corsi di dottorato di ricerca (8 erogati in lingua inglese). Tra questi si contano quasi 60 percorsi di doppi diplomi realizzati in partenariato con prestigiosi atenei stranieri. Comparando Ca' Foscari con le altre 6 principali università del Nord-Est, in base agli indicatori inerenti alla didattica misurati dal QS ranking Europe 2026, emerge come l'Ateneo presenti un profilo competitivo interessante. Essa si colloca distante dai due atenei più grandi ed eccellenti (Padova e Bologna), ma in linea o migliore rispetto agli altri atenei di dimensioni minori. In particolare, Ca' Foscari si distingue positivamente nella dimensione internazionale. I valori relativi alla presenza di docenti e studenti stranieri indicano una buona capacità di attrazione internazionale.

	UniVe	UniVr	UniTs	UniTr	UniUd	UniBo	UniPd
Iscritti	19.500	27.300	17.700	17.100	15.100	86.500	74.300
International student ratio	18,6	8,4	16,8	11,3	8,2	26,5	18,8
International student diversity	25,2	14,2	23,3	17,5	13,8	32,8	25,4
Faculty student ratio	21,0	9,5	8,9	53,3	26,0	10,0	22,1
International faculty ratio	49,5	9,4	16,6	38,8	8,7	40,1	21,3

Ciò nonostante, nel periodo 2019-2023, l'Ateneo ha registrato una riduzione del numero degli studenti iscritti (da 21.031 a 19.498, CAGR -1,9%³⁶), in controtendenza rispetto all'aumento registrato a livello nazionale (CAGR +0,9%) e di Nord-Est (CAGR +1,8%), e questo senza contare gli iscritti alle università telematiche. Prendendo in considerazione anche le telematiche e allargando il periodo di riferimento al 2013-2023, il numero degli studenti italiani iscritti a una università tradizionale è rimasto pressoché invariato (da 1.599.000 a 1.594.000, CAGR -0,1%), quello degli studenti stranieri è lievemente aumentato (da 42.000 a 93.000, CAGR +8,3%), mentre è esploso quello degli studenti iscritti alle università telematiche (da 52.000 a 274.000, CAGR +18,1%).

³⁶ I numeri riportati nella tabella sottostante differiscono in quanto considerano anche gli studenti di dottorato e gli iscritti a insegnamenti singoli. Il CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) è il tasso di crescita annuo composto di un fenomeno.

Dato che questi ultimi si iscrivono, soprattutto, a discipline dell'area EGS (48%) e ALE (21%) - in misura minore a STEM (16%) - che rappresentano una parte rilevante dell'identità e, quindi, del posizionamento competitivo dell'Ateneo, è evidente la criticità del fenomeno. Inoltre, la performance negativa di Ca' Foscari è stata conseguita in un contesto demografico quantomeno non sfavorevole. Il picco delle nascite, in Veneto, è stato toccato nel 2008, da cui il picco potenziale delle iscrizioni dovrebbe avvenire nel 2027. Successivamente, il numero delle nascite è in forte contrazione, sia a livello Veneto che italiano. Le proiezioni demografiche indicano una contrazione del 9-10% della popolazione studentesca italiana entro il 2035, comportando una riduzione di 160.000/180.000 unità, e del 20.6% entro il 2041, comportando una riduzione di 350.000/400.000 unità. In assenza di una strategia efficace per recuperare immatricolati ci sarà a brevissimo una fortissima pressione sulla sostenibilità economico-finanziaria di Ca' Foscari e, quindi, sulla sua possibilità non solo di assumere nuovi docenti, Cel o Pta, ma anche solo di sostituire chi andrà in pensione. Per la criticità del tema, all'analisi dell'offerta formativa di Ca' Foscari e alle sue implicazioni a livello di sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo sarà dedicato un sotto-paragrafo a parte.

	Studenti immatricolati						Studenti iscritti						Studenti iscritti part-time					
	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26
DAIS	525	590	621	633	630	653	1.578	1.678	1.735	1.847	1.880	1.961	74	95	98	119	131	163
DEC	1.204	1.197	1.166	1.105	1.142	1.153	3.419	3.472	3.433	3.338	3.343	3.334	86	121	144	128	139	173
DFBC	1.330	1.388	1.285	1.202	1.166	1.223	3.775	3.901	3.910	3.873	3.694	3.661	182	213	226	232	243	295
DSAAM	1.234	1.175	1.089	1.034	1.038	1.116	3.434	3.559	3.477	3.423	3.350	3.406	43	60	85	85	94	154
DSLCC	1.134	1.064	1.060	902	873	756	3.683	3.293	3.160	2.926	2.748	2.456	111	133	136	125	114	134
DSMN	199	196	211	165	141	196	584	599	550	528	497	533	13	19	19	17	24	29
DSU	613	665	652	666	630	658	1.711	1.823	1.838	1.934	1.973	1.985	127	147	164	187	190	246
VSM	1.273	1.289	1.087	1.079	1.024	1.111	3.763	3.713	3.407	3.281	3.120	3.173	89	97	109	105	103	142
TOTAL	7.512	7.564	7.171	6.786	6.644	6.866	21.947	22.038	21.530	21.150	20.605	20.509	725	885	981	998	1.038	1.336

Ricerca

Ca' Foscari presenta una prevalente vocazione umanistico-linguistico-economica, posizionandosi come istituzione competitiva a livello nazionale e internazionale nel campo della ricerca scientifica. Secondo il modello di misurazione dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nella scheda di valutazione che ha seguito la visita del 9-12 dicembre 2025, Ca' Foscari evidenzia valori superiori alla media degli altri atenei del Nord-est e di quella nazionale in termini di efficacia delle politiche sulla ricerca (es.: indicatore E.2.0.A). Comparando Ca' Foscari con le altre 6 principali università del Nord-Est in base ad alcuni indicatori inerenti alla ricerca misurati dal QS ranking Europe 2026, emerge una buona reputazione accademica di Ca' Foscari, sebbene sia penalizzata dalla specializzazione disciplinare dell'Ateneo. Quest'ultimo aspetto emerge nitidamente considerando il numero di citazioni medie per *paper* e il numero di *paper* per docente negli ultimi 5 anni che pesano, complessivamente, per il 15% dell'indicatore complessivo.

	UniVe	UniVr	UniTs	UniTr	UniUd	UniBo	UniPd
Academic reputation	52,0	29,9	35,0	62,0	23,2	99,1	93,6
Citations per paper	20,9	60,2	39,1	57,8	29,4	46,3	54,5
Papers per faculty	51,4	76,4	88,7	65,4	57,8	84,3	83,3
International research networks	57,7	60,4	61,0	80,5	39,1	94,4	94,3

Questo risultato è penalizzato dal minor numero di citazioni medie ottenute dai prodotti della ricerca negli ambiti disciplinari umanistici e in quelli economici non bibliometrici, rispetto a quelli medico e delle scienze "dure" che sono presenti negli altri atenei. Una possibile soluzione nel medio-lungo termine, che sarà approfondita al paragrafo 8.2, è aumentare l'interdisciplinarietà aderendo a un approccio "orientato dalle missioni". Nel breve termine, invece, si possono rafforzare i centri di ricerca, dato che sono il luogo naturale in cui fare ricerca interdisciplinare, orientandoli a una missione da perseguire. Sorprende, il risultato a livello di integrazione nelle reti internazionali della ricerca che risulta leggermente inferiore rispetto alle principali università limitrofe, risultando superiore solo a quelle dell'Università degli Studi di Udine. Particolarmente critica è la distanza rispetto agli atenei limitrofi di maggiori dimensioni. Uno sforzo in questa direzione, sfruttando anche la notorietà di Venezia, potrebbe aiutare a incrementare in modo significativo il posizionamento complessivo dell'università per non farla progressivamente cadere nel cono d'ombra dell'ateneo patavino.

Osservando i finanziamenti alla ricerca attratti da Ca' Foscari nel periodo 2020-2025, emerge il peso rilevante di quelli riconducibili al PNRR che, a differenza degli altri, hanno natura straordinaria. Stante la revisione del sistema premiale di incentivazione alla ricerca attualmente in discussione in Parlamento, anche i fondi riconducibili ai Dipartimenti di Eccellenza potrebbero non essere più disponibili, aggravando già nel medio periodo il problema del finanziamento alla ricerca al quale occorrerà sopperire aumentando le altre fonti di finanziamento, spingendo anche su quelle da privati.

Finanziamenti alla Ricerca (2020-2025)	Importo in €	Perc.
MUR, Regione del Veneto, Altri bandi	33.863.490 €	17,0%
PNRR TOTALE	59.593.595 €	30,0%
Dipartimenti di Eccellenza (2023-2027)	18.852.684 €	9,5%
Totale nazionale	112.309.769 €	56,5%
INTERREG	4.473.480 €	2,3%
Horizon 2020 + Horizon Europe	75.327.664 €	37,9%
Altri fondi UE	3.371.276 €	1,7%
Altri fondi internazionali	3.201.029 €	1,6%
Totale Internazionale	86.373.449 €	43,5%
Totale complessivo	198.683.218 €	100%

All'ammontare complessivo dei finanziamenti Horizon (2020+Europe) hanno contribuito per € 64 mil. quelli riconducibili agli ERC (€ 27,5 mil.) e alle MSCA (€ 36,5 mil). La capacità di attrarre ricercatori eccellenti dall'esterno è, da un lato, linfa vitale per l'Ateneo, a livello sia finanziario che intellettuale, dall'altro, rischia di avere ripercussioni negative sulla programmazione didattica, sempre che non si decida di spingere sull'interdisciplinarietà, nel qual caso rappresenterebbero l'innescio perfetto. Rischia anche di demotivare i ricercatori "interni", timorosi che non sia adeguatamente valorizzato, in termini di progressioni di carriera, il loro impegno nelle attività di supporto alla didattica, alla valorizzazione delle conoscenze e all'organizzazione in generale. A tale paura si deve rispondere con dei percorsi di progressione di carriera paralleli, definendo bene i criteri. E tutto questo posto che anche o ricercatori "interni" possono applicare per degli ERC.

Valorizzazione delle conoscenze

Ca' Foscari ha fatto significativi sforzi negli ultimi anni per incrementare la sua attività di valorizzazione delle conoscenze. Nel corso degli anni, l'Ateneo ha costruito una solida rete internazionale grazie alla partecipazione ad associazioni come ASTP (*Association of Knowledge Transfer Professionals*) e a reti collaborative come UIIN (*University-Industry Innovation Network*), che hanno favorito il confronto con realtà estere e l'accesso a bandi competitivi per finanziare progetti innovativi di trasferimento della conoscenza. Inoltre, ha rafforzato nel tempo il proprio impegno nella tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale derivante dalla ricerca. Nonostante questi sforzi, i risultati, al pari comunque degli altri atenei italiani diversi dai politecnici, appaiono ancora limitati. In particolare, sebbene il numero di brevetti sia cresciuto costantemente negli ultimi 10 anni, il loro livello di maturità tecnologica è basso e richiede investimenti significativi per il loro sviluppo, riducendo le possibilità di ottenere ricavi consistenti dalla sola cessione. Occorre sviluppare una maggiore collaborazione con gli utilizzatori finali delle innovazioni potenziali, obiettivo reso difficile anche dalla scarsa propensione all'*open innovation* da parte delle imprese italiane, in generale, e nordestine, in particolare. Dal 2016 ad oggi, l'Ateneo ha sostenuto costi di deposito brevetti pari a 261 mila Euro a fronte di ricavi di cessione e licenze per 271 mila Euro.

Anche l'area dei master universitari ha importanti possibilità di miglioramento, anche se negli ultimi due anni si sono registrati importanti segnali di miglioramento che hanno portato ad attivare, nel 2025/26, 33 master con 630 iscritti. Numerosi corsi, sia nuovi che esistenti, non riescono a essere attivati o lo sono con difficoltà. Questo dato è particolarmente pesante per le aree umanistica e aziendalista. In entrambe queste aree il tasso di attivazione nel 2023/24 è stato solo del 50%. Tuttavia, sempre negli ultimi due anni, l'area umanistica si è decisamente ripresa, sia per il recupero degli studenti nei Master di didattica delle lingue, sia per l'avvio di nuovi progetti (Master in Archivistica

e Biblioteconomia digitale) che hanno registrato molti iscritti. Questo ha permesso di raggiungere un risultato economico è positivo con le entrate che coprono ampiamente i costi, inclusi quelli di struttura e dunque anche del personale, direttamente imputabili alla *Challenge school*. La *Challenge school* sembra sostenersi soprattutto con ricavi che arrivano dai dipartimenti, grazie a master storicamente attivati, mentre fattura molto poco a mercato, a esclusione di un importante progetto attivato lo scorso anno per la formazione dei docenti delle superiori. Questi risultati sono probabilmente collegati alle difficoltà organizzative della *Challenge School*, anche in termini di rapporto con il resto dell'Ateneo. L'attuale comitato scientifico, composto da un rappresentante per dipartimento, non valorizza le aree più attive. Una delle ambiguità più rilevanti attiene alla qualificazione di *Challenge school* che, da un lato, è considerata una "scuola di Ateneo", in qualche modo quasi equiparabile a un dipartimento, ma, dall'altro, è una ASA di Fondazione Ca' Foscari³⁷. Su questa ambiguità si generano molte inefficienze nei processi decisionali. In particolare, i dipartimenti lamentano un disallineamento tra i loro obiettivi e corsi e la gestione della *Challenge*; il nucleo di valutazione esprime la necessità di valutare l'esistenza di sovrapposizioni tra l'offerta di corsi di laurea e di master universitari e la Fondazione Ca' Foscari esprime la necessità di una maggiore visibilità e monitoraggio delle attività di *Challenge* e delle risorse ad essa allocate. È plausibile che l'Ateneo non stia adeguatamente sfruttando alcuni dei suoi punti di forza. La *Venice School of Management*, forte del recente accreditamento EQUIS, potrebbe essere chiamata a potenziare l'offerta di *Executive Education*, con scelte di offerta distintive. A tal fine, sarebbe necessario una ridefinizione della *governance* e l'individuazione di misure capaci di migliorare il grado di coinvolgimento dei docenti.

Nel complesso, le performance non del tutto soddisfacenti nell'ambito della valorizzazione delle conoscenze possono essere apprezzate attraverso alcuni indicatori inerenti alla valorizzazione delle conoscenze del QS ranking Europe 2026. In particolare, comparando Ca' Foscari con le 6 principali università del Nord-Est, emerge come dal punto di vista della reputazione percepita dai datori di lavoro, Ca' Foscari ottiene un punteggio moderato, molto lontano dagli atenei di maggiori dimensioni quali Bologna e Padova, ma comunque migliore rispetto agli atenei di dimensioni minori. Questo risultato non è da considerarsi del tutto soddisfacente stante la notorietà della reputazione che ha ancora oggi l'Ateneo.

	UniVe	UniVr	UniTs	UniTr	UniUd	UniBo	UniPd
Employer Reputation	47,9	14,3	21,4	42,9	13,8	91,1	71,1
Employment Outcomes	41,9	20,1	40,1	20,5	10,4	89,3	55,1

In sintesi, l'interazione tra Ca' Foscari e il mondo esterno presenta margini di sviluppo significativi. Da interviste sviluppate con le organizzazioni, pubbliche e private, che hanno relazioni continuative con l'Ateneo, emerge come i progetti di ricerca che coinvolgono dottorandi e ricercatori risultano ancora poco apprezzati. Si rileva, poi, una significativa disomogeneità tra dipartimenti nel livello di ascolto e interazione con imprese e istituzioni e l'Associazione *Alumni* si caratterizza per una bassa rilevanza. La gestione di quest'ultima non è strutturata, manca la condivisione degli obiettivi (es.: raccolta fondi, partenariati su progetti di didattica innovativa), mentre deve diventare uno degli elementi chiave della valorizzazione delle conoscenze: non può ridursi tutto a soli contatti ed eventi senza *followup*, senza stimoli per nuove progettualità.

³⁷ Challenge svolge una funzione: - *istituzionale* come Scuola di Ateneo che coordina l'offerta formativa post-laurea proveniente dai Dipartimenti; - *commerciale* nella proposta di progetti formativi che intercettano la domanda del territorio e che generano anche ritorni economici. Le aspettative di ritorno economico nell'immediato sono diverse rispetto ai due tipi di funzioni e i progetti formativi possono essere inquadrati come prevalentemente istituzionali o commerciali con aspettative di marginalità più alte per i secondi. Tuttavia, anche le prime possono generare ritorni economici nel medio-lungo periodo attraverso aumento di visibilità, contatto con i territori, sperimentazione didattica.

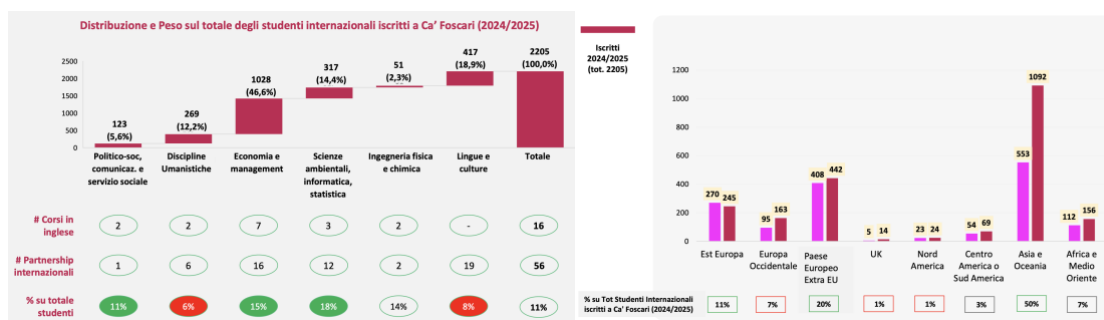
Dalle riflessioni emerse sulle 3 missioni di Ca' Foscari, emerge la necessità/opportunità di attivare una partnership strategica con l'industria e gli enti territoriali per il rilancio di Venezia e del Veneto³⁸. Il tema della perdita di attrattività di Ca' Foscari non dipende solo dalle leve che l'Ateneo può gestire. Essa dipende, infatti, anche da fattori riconducibili al tessuto produttivo e sociale (es.: caratteristiche del mercato del lavoro, qualità dei servizi territoriali, ecc.) che in questi ultimi anni ha evidenziato a livello regionale ma, soprattutto, comunale un declino tanto lento, quanto inesorabile. Questo spinge a interrogarsi quanto la perdita di studenti per Ca' Foscari dipenda da un'offerta formativa non sempre attrattiva o rifletta la modesta levatura della domanda proveniente dal mondo del lavoro che apprezza solo le competenze "utili" e la difficoltà di vivere a Venezia stante il sovraffollamento turistico. A ogni modo, Ca' Foscari ha l'onere di contribuire a risolvere anche queste criticità, interagendo tanto con il mondo produttivo, anche per educarlo, quanto con gli enti territoriali.

6.1 Un approfondimento dell'offerta formativa

Di seguito si approfondisce l'offerta formativa di Ca' Foscari secondo due prospettive: 1. la domanda di mercato in ingresso (il mercato degli studenti); 2. la domanda in uscita (il mercato del lavoro); per poi sintetizzare alcune conclusioni.

La domanda in ingresso: il mercato degli studenti

La domanda in ingresso è stata esaminata integrando una lettura dei dati sull'andamento delle iscrizioni a Ca' Foscari con l'esito di una *survey* basata sulla somministrazione di un questionario rivolto agli studenti dell'Ateneo. Come già evidenziato, nel periodo 2019-2023, Ca' Foscari ha registrato una riduzione significativa del numero degli studenti iscritti. Tale riduzione è da imputare unicamente a un calo degli studenti italiani, dato che il numero di quelli internazionali è cresciuto a un tasso annuo quasi doppio rispetto a quello nazionale (+28,2% vs. +14,4%), passando da 541 a 1.461. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale segnala, comunque, una ripresa nel 2024 (+2,2%), trainato principalmente dai nuovi corsi in lingua inglese che risultano strategici anche per l'attrazione degli studenti internazionali, mentre il numero di quelli iscritti alle lauree triennali conferma la discesa (-2%). La presenza degli studenti internazionali nelle diverse aree disciplinari dipende da quella di corsi di studio in inglese e di partenariato internazionali. L'internazionalizzazione, a ogni modo, appare fortemente trainata da studenti provenienti da Asia e Oceania, Paesi europei extra-UE ed Europa dell'Est, mentre risulta limitata l'attrattività nei confronti degli studenti provenienti da Paesi *leader* nell'educazione superiore, ma anche provenienti dall'Africa e dal Medio Oriente che, invece, rappresentano dei mercati, almeno in potenza, molto interessanti per la loro vicinanza all'Italia e l'esplosione demografica che li sta caratterizzando.



Tuttavia, osservando i criteri di scelta dell'università e del corso di laurea da parte degli studenti, senza grandi differenze tra quelli triennalisti e magistrali o tra quelli locali e fuori sede, essi sembrano dare importanza soprattutto alla qualità dell'offerta formativa, più che alla sua internazionalizzazione, e all'utilità del percorso di studi per trovare lavoro. Sorprende la bassa importanza riconosciuta all'esperienza di vivere Venezia, anche da parte degli studenti fuori sede, che dipende dalla (scarsa)

³⁸ Warren R., *How can we train the skilled workers of tomorrow?*, Nature, Vol. 645, 25/09/25 (p. 824).

qualità e disponibilità degli alloggi, oltre che dalla (scarsa) qualità dell'offerta di attività per il tempo libero, quali concerti, eventi sportivi ma anche culturali, ecc.. A un maggior grado di dettaglio, risalta la qualità del corso di laurea, prima della notorietà del marchio di Ca' Foscari. Seguono, come criteri di scelta dell'università, ma con valutazioni tutto sommate modeste, l'unicità del corso di laurea, la qualità del personale docente, l'offerta di corsi per diplomi congiunti e doppi e gli accordi di mobilità con altre università internazionali, l'erogazione del corso interamente in presenza, che sovrasta per importanza quella in modalità ibrida. Il rapporto numerico studenti/docente ha un peso relativamente marginale nelle scelte degli studenti.

In sintesi, tali evidenze sembrerebbero spiegare il perché alcuni dei temi strategici di Ca' Foscari, ossia lo sforzo d'internazionalizzazione e la crescita in termini di numero di docenti, fondamentale per riequilibrare il rapporto rispetto al numero di studenti, non hanno portato Ca' Foscari a essere più attrattiva ossia a non perdere iscrizioni negli ultimi anni. La spiegazione alternativa è che gli importanti risultati raggiunti sui temi citati non siano stati bene comunicati e, quindi, non siano rientrati tra i principali criteri di scelta degli studenti. Da notare è anche l'irrilevanza della localizzazione in Venezia, vista come un *minus* anziché come un *plus*. Per quanto riguarda il processo di scelta dell'Ateneo e del corso di laurea, esso si fonda prevalentemente su canali informativi istituzionali e diretti. In particolare, i siti web degli Atenei (3,55) sono il canale maggiormente consultato e considerato dagli studenti, sia triennali sia magistrali, per acquisire informazioni. Gli *open day* (2,18) e le opinioni di amici e familiari (2,15) seguono a distanza e ancora più distante seguono i *ranking* universitari. Risulta marginale l'utilizzo dei social media (1,62) e dei media tradizionali (0,89) nel processo decisionale.

SIGLA	Dipartimento	Studenti 2016	Studenti 2025	Variazione studenti	Docenti 2016	Docenti 2025	Variazione corpo docente	Studenti per docente 2016	Studenti per docente 2025	Variazione studenti per docente
DAIS	Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica	1.099	1.788	63%	59	94	59%	18,63	19,02	2%
DEC	Dipartimento di Economia	2.999	3.255	9%	77	112	45%	38,95	29,06	-25%
DFBC	Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali	2.970	3.618	22%	50	80	60%	59,40	45,23	-24%
DSAAM	Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea	3.703	3.345	-10%	53	95	79%	69,87	35,21	-50%
DSLCC	Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati	4.106	2.388	-42%	71	89	25%	57,83	26,83	-54%
DSMN	Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi	560	465	-17%	44	58	32%	12,73	8,02	-37%
DSU	Dipartimento di Studi Umanistici	1.366	1.920	41%	73	94	29%	18,71	20,43	9%
VSM	Venice School of Management	3.662	3.120	-15%	61	79	30%	60,03	39,49	-34%
Totale/media		20.465	19.899	-3%	488	701	44%	41,94	28,39	-32%

Per quanto riguarda le valutazioni attribuite dagli studenti all'offerta formativa e, più in generale, all'esperienza universitaria vissuta a Ca' Foscari, essi hanno espresso nel complesso una valutazione più che positiva di Ca' Foscari in riferimento ai criteri che avevano guidato la scelta dell'Ateneo. Sono emerse solo alcune aree di attenzione e miglioramento con riferimento alle opportunità di stage, alla qualità delle strutture e dei servizi e allo sviluppo dell'offerta di corsi in modalità ibrida. Le valutazioni complessive risultano mediamente più elevate tra gli studenti fuori sede. In relazione alla valutazione dell'utilità degli studi a Ca' Foscari per trovare lavoro, la coerenza tra corso di laurea e lavoro ricercato è stata valutata molto positivamente, mentre i servizi di orientamento e l'ottenimento di un lavoro entro 12 mesi hanno ricevuto valutazioni più contenute. In sintesi, le promesse iniziali fatte da Ca' Foscari agli studenti sono non solo state mantenute, ma forse anche superate.

La domanda in uscita: il mercato del lavoro

Il mercato del lavoro sta attraversando una fase di rivoluzione, connotata da un'espansione dei ruoli legati al digitale e all'ingegneria, da una stabilità nei ruoli manageriali e HR e da un declino delle professioni amministrative e contabili. In parallelo, si attendono forti cambiamenti nel set di competenze richieste dalle organizzazioni, con uno spostamento verso le competenze tecnologiche, la motivazione, la flessibilità, la capacità di apprendere e lavorare in squadra. L'IA potrà sostituire in modo significativo alcune competenze e le aziende prevedono interventi rilevanti di *upskilling* e *reskilling* della forza lavoro da qui al 2030. Inoltre, le stime basate su report Unioncamere, per il periodo 2025-2028, indicano un deficit complessivo di 52.000 laureati negli ambiti, in particolare, dell'ingegneria, di alcune discipline scientifiche, economico-statistiche e medico-sanitario.

Parallelamente, si stima un eccesso complessivo di 22.500 laureati negli ambiti biologico, giuridico-politico-sociale, umanistico, linguistico e psicologico.

	Previsioni di Fabbisogno (media annua)	Previsioni di Offerta (*) (media annua)	Gap Occupati (Valore assoluto)	Presenza Offerta e peso iscritti Ca' Foscari
Formazione Terziaria (università, ITS Academy e AFAM) Saldo totale	278.600	249.100	-29.500	
di cui:				
Ingegneria (escl. Ingegneria civile)	45.700	30.700	-15.000	✓
Ingegneria civile e architettura	16.900	13.300	-3.600	✓✓
Scienze matematiche, fisiche e informatiche	16.300	9.300	-7.000	✓✓
Chimico-farmaceutico	6.200	5.100	-1.100	✓
Economico-statistico	52.800	37.100	-15.700	✓✓✓
Medico-sanitario	39.900	31.700	-8.200	✓
Insegnamento e formazione (comprese scienze motorie)	35.100	34.100	-1.000	✓
Agrario, agroalimentare e zootecnico	6.100	5.800	-300	
Totale	219.000	167.100	-51.900	Deficit di laureati
Scienze biologiche e biotecnologiche	7.800	8.600	-800	✓
Giuridico e politico-sociale	29.200	37.400	-8.200	
Umanistico, filosofico, storico e artistico	11.500	14.300	-2.800	✓✓✓
Linguistico, traduttori e interpreti	6.600	10.300	-3.700	✓✓✓
Psicologico	4.500	11.400	-6.900	
Totale	59.600	82.000	+22.400	Eccesso di Laureati

Dalle organizzazioni, private e pubbliche, che intrattengono relazioni continuative con Ca' Foscari, emerge che esse reclutano i laureati prevalentemente dalle università collocate nel Nord-est, oltre agli atenei di Bologna e Milano. Tra le università alternative a Ca' Foscari, l'Università di Padova emerge come la principale concorrente. Nelle assunzioni, le organizzazioni attribuiscono un peso prioritario a elementi attitudinali e competenze *soft* (capacità di lavorare in squadra e di comunicare), al sistema valoriale (rispetto per gli altri, per l'azienda e per le istituzioni, e l'assenza di pregiudizi) e alla capacità di utilizzo delle tecnologie, considerandoli criteri di valutazione almeno altrettanto rilevanti rispetto alla preparazione accademica del candidato. Il corso di laurea frequentato e la conoscenza dei relativi contenuti rientrano comunque tra gli elementi principali nella valutazione del candidato, così come la conoscenza delle tematiche digitali. Interessante notare come, invece, la media dei voti, gli esami sostenuti, il voto di laurea e il tema della tesi assumano un peso secondario. La conoscenza dell'inglese, dei principali pacchetti software e delle piattaforme di comunicazione sono ritenute elementi imprescindibili. Al contrario, l'internazionalità del candidato riceve meno considerazione, così come, ad oggi, le capacità di utilizzo di tecnologie emergenti, quali l'IA. La minor considerazione di queste ultime due competenze nel *curriculum* del candidato dipende dal fatto che le organizzazioni che hanno una relazione stabile con Ca' Foscari siano PMI non innovative.

Tra le potenziali aree di miglioramento nella collaborazione tra Ca' Foscari e le organizzazioni con le quali intrattiene relazioni stabili, queste ultime hanno indicato prima di tutto il rafforzamento delle opportunità di tirocinio/stage. Ulteriori ambiti di potenziale miglioramento riguardano lo sviluppo di tesi di laurea in azienda, l'organizzazione di eventi per le assunzioni e *Career Day*, nonché un maggiore dialogo sui contenuti dei corsi di studio. Al contrario, le sponsorizzazioni e i progetti di ricerca con i ricercatori sono percepiti come aree di minore rilevanza ai fini del rafforzamento della collaborazione. Infine, i siti web degli Atenei e gli Uffici *Career Service* rappresentano i principali canali informativi utilizzati dalle organizzazioni per raccogliere informazioni su Ca' Foscari e sugli altri Atenei. Al contrario, risultano poco rilevanti le associazioni *alumni*, i media tradizionali, i siti di ranking e i comitati di indirizzo o tavoli con le imprese. Anche i canali social sono considerati di importanza limitata nel processo informativo. L'indagine condotta sulla popolazione di circa 67.000 *alumni* di Ca' Foscari, presente su LinkedIn, permette di confermare che Ca' Foscari presenti una forte caratterizzazione locale sia nel bacino delle assunzioni degli studenti sia negli sbocchi occupazionali dei laureati. Il 79% degli *alumni* di Ca' Foscari lavora in Italia, di cui il 44% nel mercato di prossimità (Venezia, Treviso e Padova), mentre, ad esempio, solo il 56% degli *alumni* di Bocconi lavora in Italia, molti sono occupati nelle aree *Europe, Middle East, Africa* e *Asia-Pacific*.

A livello di macro-ambiti disciplinari, nel periodo considerato, Ca' Foscari ha registrato una riduzione delle iscrizioni, con una conseguente perdita di quota di mercato, nelle discipline dell'area EGS che ALE, che storicamente rappresentano una parte rilevante dell'identità e del posizionamento

dell'Ateneo. Viceversa, ha registrato una crescita delle iscrizioni nell'area STEM, in linea comunque con il *trend* nazionale, che non permette comunque di ottenere una quota di mercato significativa. A livello di ambiti disciplinari presenti a Ca' Foscari, nel periodo considerato, si evidenzia un posizionamento articolato dell'Ateneo, con dinamiche differenziate per ognuno. Nell'area EGS, Economia ha un numero di studenti iscritti elevato (6.700), ma in lieve calo, a differenza dalla media nazionale (-3% vs. +1%). Essa presenta buone opportunità occupazionali. Tale andamento è stato influenzato anche dall'aver messo il numero programmato ad alcuni corsi. Le Scienze politiche e Comunicazione hanno un numero iscritti modesto (800) ma in lieve crescita, allo stesso livello della media nazionale (+3%). Esse presentano minori opportunità occupazionali. Nell'area ALE, le Lingue hanno un numero di studenti iscritti rilevante (5.400), ma in calo in termini più marcati rispetto alla media nazionale (-5% vs. -2%). Le Discipline umanistiche hanno un numero di iscritti più che significativo (2.500) e in crescita al pari della media nazionale (+4%). I Beni culturali hanno un numero di studenti iscritti significativo (1.900) e in crescita in termini più marcati rispetto alla media nazionale (+5% vs. +3%). Tutte le discipline riconducibili all'area ALE evidenziano limitate opportunità occupazionali. Nell'area STEM, la situazione appare eterogenea. L'Informatica e le tecnologie ICT si caratterizzano per un'elevata occupabilità, un numero di iscritti modesto (1.100) ma in crescita, sebbene a ritmi inferiori rispetto alla media nazionale (+6% vs. +8%).

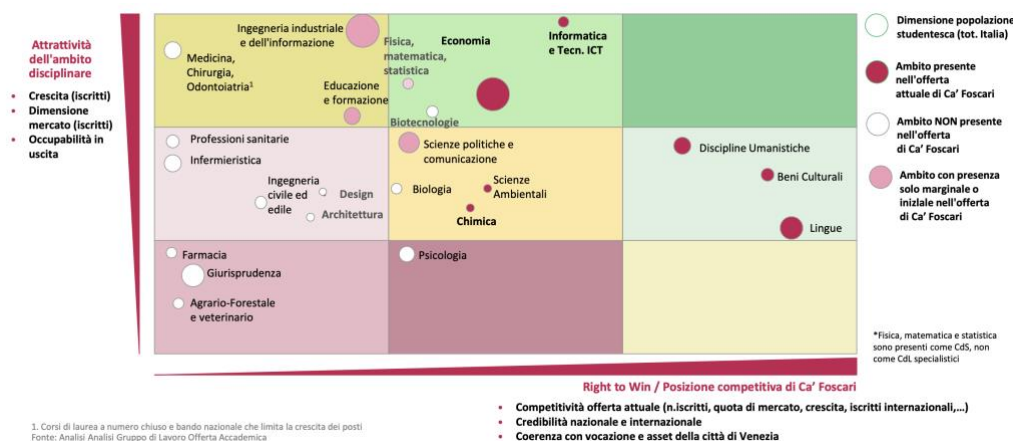
Totale Iscritti Università Italiana						Iscritti a Ca' Foscari						
Area disciplinare	# k studenti	# k studenti internazionali	Crescita studenti 2019-23	Crescita studenti internazionali 2019-23	Tasso di occupazione	# k studenti	# k studenti internazionali	Crescita studenti 19-23	Crescita studenti internazionali 19-23	Tasso di occupazione	Quota di mercato iscritti	
STEM	Ingegneria industriale e dell'informazione	235	16	3%	17%	91%	0,1	0,02	27%	-19%	83%	0,1%
	Ingegneria civile ed edile	53	5	-2%	18%	85%	0,04	0,003	n.s.	n.s.	n.s.	0,1%
	Informatica e Tecn. ICT	48	4	8%	29%	90%	1,1	0,2	6%	20%	91%	2,4%
	Biotecnologie	27	2	3%	24%		0,3	0	n.d.	n.d.		0,1%
	Chimica	21	1	-3%	15%	78%	0,2	0,004	-11%	-16%	78%	1,0%
Scienze ambientali	18	1	0%	15%		0,5	0,04	-2%	-10%		2,8%	
Artistico, Letterario ed Educativo	Lingue	100	5	-2%	3%	71%	5,4	0,4	-5%	3%	71%	5,7%
	Discipline Umanistiche	98	3	4%	17%	60%	2,5	0,2	4%	14%	71%	2,6%
	Beni culturali (Arte)	47	2	3%	10%	63%	1,9	0,08	5%	11%	66%	4,0%
Economico, Giuridico e Sociale	Economia	265	17	1%	11%	82%	6,7	0,9	-3%	11%	85%	2,5%
	Scienze politiche e Comunicazione	156	9	3%	11%	71%	0,8	0,1	3%	2%	75%	0,5%
Sanitario e Agro-veterinario	Altre professioni sanitarie (incluso servizio sociale)	133	1	7%	7%	84%	0,4	0,003	-8%	-26%	67%	0,3%

Le Scienze ambientali, al pari delle Biotecnologiche e della Chimica, si caratterizzano tutte per una discreta occupabilità, hanno un numero di iscritti modesto (nel totale 1.000) e in calo in termini più marcati rispetto alla media nazionale nel caso di Scienze ambientali (-2% vs. 0%) e decisamente più marcati nel caso di Chimica (-11% vs. -3%). Ingegneria industriale e dell'informazione e Ingegneria civile ed edile si caratterizzano per una buona occupabilità, ma hanno un numero complessivo di iscritti marginale nel portafoglio dell'Ateneo (140). In estrema sintesi, esiste dunque una relazione inversa tra la rilevanza di un ambito disciplinare in termini di numero di studenti iscritti e l'andamento del numero stesso, a eccezione del caso della Chimica, delle Scienze ambientali e delle Biotecnologie che non risultano particolarmente rilevanti e tendono a performare peggio della media nazionale.

Prendendo in analisi la matrice “attrattività dell'ambito disciplinare vs. posizione competitiva di Ca' Foscari”, pur con tutte le cautele del caso essendo frutto di valutazioni terze ma in parte soggettive, essa evidenzia, innanzitutto, come nessuna disciplina presente si collochi nel quadrante più in alto e a destra, ossia quello caratterizzato da un'attrattività alta e da una posizione competitiva distintiva, così come nessuna si collochi in quello opposto, caratterizzato da un'attrattività bassa e da una posizione competitiva debole. Tutto ciò premesso, è possibile identificare quattro gruppi:

1. Discipline con un'attrattività media, ma una posizione competitiva distintiva.

Rientrano in questo gruppo tutte le discipline riconducibili all'area ALE. Tra l'altro, più alta è l'attrattività delle diverse discipline e meno distintiva è la sua posizione competitiva. L'individuazione di azioni migliorative per aumentare la loro attrattività risulta complessa.



Trattandosi di un vincolo esterno, dipendente dalle prospettive occupazionali e dalle preferenze degli studenti, è quasi impossibile per un singolo ateneo intervenire direttamente sull'attrattività. Similmente, non appare interessante un'azione mirata al miglioramento della loro posizione competitiva, a parte nel caso di Discipline umanistiche, in quanto già distintiva. Investimenti in tal senso sarebbero caratterizzati da ritorni verosimilmente modesti. La sfida consiste, piuttosto, nel rendere effettivo un punto di forza che può essere considerato, al momento, solo potenziale. Un'ipotesi di lavoro, seppure difficile da perseguire, per vincoli sia ministeriali che di comunicazione al "mercato", è la progettazione di corsi di laurea ibridi, in grado di valorizzare l'eccellenza di tali discipline all'interno di percorsi interdisciplinari, collocati in ambiti ad attrattività maggiore³⁹;

2. Discipline con un'attrattività alta, ma una posizione competitiva debole.

È il caso di Ingegneria industriale e dell'informazione che, pur collocandosi tra gli ambiti disciplinari più attrattivi in termini di potenzialità di mercato, vede o forse vedeva, tenendo in considerazione i risultati emersi dal rapporto Censis 2025, l'Ateneo in una condizione di debolezza relativa rispetto ai diretti concorrenti. Un'opzione strategica è il potenziamento della disciplina. Tuttavia, essa può risultare difficile da perseguire in uno scenario caratterizzato da risorse scarse, soprattutto se rapportate a quelle necessarie per arrivare a una parità competitiva. Anche in questo caso, un'opzione da esplorare è l'ibridazione con altre discipline, che consentirebbe di costruire un'offerta maggiormente differenziata e arricchita di elementi di valore non facilmente replicabili. Si fa riferimento, ad esempio, alla possibilità di insegnare "rudimenti" di cultura cinese agli studenti di Ingegneria industriale e dell'informazione per renderli distintivi rispetto alle imprese che hanno degli insediamenti industriali in Cina, ma desiderano avere dei quadri/manager italiani.

3. Discipline con un'attrattività alta e una posizione competitiva favorevole, ma migliorabile.

Rientrano in questo gruppo Economia, che ha caratterizzato l'Ateneo fin dalla sua nascita, e Informatica e tecnologie ICT. Anche in uno scenario di risorse scarse, è possibile immaginare il potenziamento di tali discipline. Nel caso di Economia, per colmare, almeno in parte, il gap rispetto ai leader di mercato riconosciuti, magari potenziando l'area statistica per creare, come ha fatto Bocconi, un dipartimento di *decision science*. Nel caso di Informatica e tecnologie ICT, per prepararsi alla rivoluzione che comporteranno i progressi dell'IA generativa: i modelli più avanzati sono oggi capaci di scrivere interi software da soli, senza la necessità dell'intervento - e in alcuni casi della

³⁹ Una studentessa cinese che studia a Londra dopo aver frequentato la *Winter School in Interdisciplinary Biodiversity* riporta le seguenti riflessioni: "Da un punto di vista personale, la *Winter School* ha ampliato la mia comprensione di cosa comporti realmente il lavoro interdisciplinare. Non si tratta semplicemente di combinare conoscenze provenienti da campi diversi. Richiede comunicazione paziente, traduzione continua e onestà intellettuale. Quando me ne sono andata, avevo più domande di quando sono arrivata, ma erano domande migliori e più specifiche. Ho anche acquisito una maggiore consapevolezza che prendersi cura della biodiversità non significa solo proteggere le specie, ma anche riflettere su come produciamo conoscenza, come inquadrare l'urgenza e come immaginiamo il nostro futuro collettivo".

supervisione - degli esseri umani⁴⁰. Anche in questo caso, a ogni modo, un'opzione da esplorare riguarda l'ibridazione con altre discipline, così come già avvenuto per il corso di laurea Egart e come potrebbe avvenire con il lancio di un corso di Ingegneria gestionale che, a differenza di quello dell'Università di Padova, abbia anche corsi di management o di Ingegneria imprenditoriale;

4. *Discipline con attrattività media e da una posizione competitiva favorevole, ma migliorabile.*

Rientrano in questo gruppo Chimica, Scienze ambientali e, per poco, Biotecnologie. Rispetto a quanto detto nel caso di Ingegneria industriale e dell'informazione, l'opzione strategica di potenziare di tali discipline per migliorarne il posizionamento competitivo potrebbe comportare un investimento di risorse in linea di principio sostenibile per arrivare a una parità competitiva. Tuttavia, in un contesto di risorse decrescenti, investire in queste discipline potrebbe risultare inefficace, in quanto caratterizzate da ritorni potenziali comparativamente inferiori. La valorizzazione sul mercato dei prodotti formativi a loro riconducibili dovrà essere costruita integrando contenuti provenienti dalle aree di eccellenza e di maggiore riconoscibilità dell'Ateneo, e dunque, ancora una volta, attraverso la progettazione di percorsi interdisciplinari ovvero immaginando delle innovazioni radicali quali, ad esempio, un corso di laurea in *Future Farming* che integri chimica, biologia, ingegneria, informatica, economia e discipline umanistiche per trasformare il sistema industriale italiano in bio-manifattura.

In sintesi, la matrice segnala la necessità per Ca' Foscari di operare scelte di portafoglio consapevoli, distinguendo tra ambiti ad alta attrattività, ma con posizionamento ancora debole, aree di forza storica, da consolidare in mercati maturi, e settori critici, che richiedono una valutazione selettiva in termini di sostenibilità e prospettive di sviluppo. L'ipotesi di lavoro di progettare corsi di laurea ibridi in grado di valorizzare l'eccellenza delle discipline riconducibili all'area ALE all'interno di percorsi collocati in ambiti ad attrattività maggiore, quali quelli STEM ed EGS, è perseguibile se gli scienziati e gli economisti smettono di considerare le competenze umanistiche come opzionali. I problemi più importanti del 21° secolo sono interdisciplinari, e per essere risolti, richiedono competenza tecnica e intuizione umanistica. Si dovranno integrare le arti e le lettere con le scienze, la tecnologia, l'ingegneria e la matematica: STEAM, non STEM, per formare persone sia creative che scientifiche⁴¹. Occorre progettare dei corsi di studio in cui scienziati, ingegneri, informatici, matematici, statistici, filosofi, letterati, linguisti, sociologi ed economisti insegnino insieme. I *curricula* scientifici, prima ancora di quelli economici, devono presupporre domande di senso ed etiche (Cosa rende la vita significativa? Come dovremmo distribuire le risorse? Cosa ci dobbiamo gli uni agli altri?) inseparabili da quelle tecniche e di mercato (Come possiamo costruire tutto questo? Sarà scalabile? Cosa potrebbe andare storto?). La tradizionale separazione tra discipline STEM e discipline umanistiche è obsoleta.

Nel mentre che si progettano questi corsi ibridi, è possibile procedere a una rilettura complessiva dei *minor*, intesi come possibile strumento concreto per rafforzare l'interdisciplinarietà. L'esperienza dei *minor* a Ca' Foscari dimostra, infatti, che l'idea in sé non è sbagliata, ma che l'implementazione ne ha limitato l'efficacia. Nella pratica, i *minor* sono stati introdotti in modo fortemente *top-down* e spesso percepiti come strumenti di riequilibrio interno più che come percorsi realmente pensati per valorizzare il profilo degli studenti. La creazione di corsi dedicati, talvolta semplificati per risultare più "appetibili" a studenti di altre aree, ha finito per indebolire la credibilità del *minor* stesso, trasformandolo in un'opzione marginale anziché in un elemento distintivo del percorso formativo. Un *minor* efficace non dovrebbe essere una scorciatoia né un contenitore trasversale generico, ma un

⁴⁰ Il 5/02/2026 sono stati rilasciati due nuovi modelli: GPT-5.3 Codex di OpenAI e Opus 4.6 di Anthropic. il 2/02/2026 Sam Altman, Ceo di OpenAI, ha commentato su X: "Sono molto entusiasta dell'IA, ma vorrei dire una cosa controcorrente: la settimana scorsa ho creato un'app con Codex. È stato molto divertente. Poi ho iniziato a chiedere idee per nuove funzionalità e almeno un paio di queste si sono rivelate migliori di quanto avessi immaginato. Mi sentivo un po' inutile ed è stato triste". Il 7/02/2026, Sharma Mrinank, responsabile della sicurezza di Anthropic, si è dimesso con un annuncio inquietante: "il mondo è in pericolo".

⁴¹ Zhang Y.Q., Jagannathan R., Pires de Carvalho D., Dougan L., Pichamuthu B.G., Ndlovu S., *Reinventing universities for today's world*, Nature, Vol. 645, 25/09/25 (p. 852-855).

percorso coerente, rigoroso e riconoscibile, costruito combinando insegnamenti già esistenti e integrato da pochi moduli mirati (laboratori, *project work*, competenze professionalizzanti), possibilmente collegati a reti esterne e opportunità concrete. In tale prospettiva, il *minor* non dovrebbe servire a “facilitare” gli studenti, ma a rafforzarne il profilo, diventando uno strumento di specializzazione secondaria chiaro, serio e spendibile, e dunque una declinazione operativa - e non solo programmatica - dell'interdisciplinarietà. A ogni modo, il futuro appartiene a persone che sanno muoversi con disinvoltura tra l'implementazione tecnica e la riflessione umanistica. Gli ostacoli principali saranno convincere i docenti appartenenti alle diverse discipline a collaborare e i dipartimenti ad aprirsi, e superare la rigidità degli ordinamenti. Forse, occorrerà intervenire anche sul MUR affinché stabilisca che l'interdisciplinarietà non sia considerata un *minus* a livello di ASN. A ogni modo, nel capitolo 6.2 emergerà che, prima di qualsiasi strategia di potenziamento, occorrerà capire come reperire le risorse finanziarie necessarie alla sua attuazione. A tal fine, da un lato, occorrerà fare un “patto territoriale” con le più significative aziende, pubbliche e private venete, dall'altro, sfruttando la localizzazione di Ca' Foscari in Venezia, intercettare i molti fondi messi a disposizione per la ricerca da multinazionali estere e da fondazioni internazionali.

Il nesso tra interdisciplinarietà e occupabilità nelle discipline umanistiche merita un approfondimento. La prima fragilità è strutturale: l'occupabilità dipende anche - e in larga misura - dalla domanda di lavoro qualificato, non soltanto dalla configurazione dell'offerta formativa. In un contesto economico come quello triveneto/italiano, caratterizzato da una prevalenza di PMI e da un investimento ancora limitato in ricerca e innovazione, la capacità di assorbimento di competenze umanistiche avanzate resta contenuta. Modificare i curricula non modifica automaticamente questa struttura. L'università può incidere sulla qualità dell'offerta, ma non controlla il mercato in cui i nostri laureati si inseriranno. La seconda fragilità riguarda il riconoscimento professionale. L'interdisciplinarietà può arricchire la formazione, ma il mercato continua a operare attraverso categorie e profili relativamente definiti e tradizionali. Un laureato ibrido può essere culturalmente più ricco, ma non necessariamente più riconoscibile o immediatamente collocabile. Senza un sistema chiaro di traduzione e certificazione delle competenze, l'ibridazione rischia di produrre ambiguità identitaria più che vantaggio competitivo. La terza fragilità è interna all'istituzione. Le discipline umanistiche si fondano storicamente su una concezione del sapere come valore intrinseco. Se la strategia viene percepita come subordinazione alla logica dell'occupabilità, la tensione tra finalità culturale e finalità economica riemerge immediatamente. E sappiamo bene che questa tensione non è marginale: è costitutiva. L'interdisciplinarietà non la scioglie automaticamente; può anzi accentuarla, se viene letta come criterio di legittimazione esterna. Per non piegare le discipline umanistiche al mercato, ma creare spazi in cui il loro valore sia riconosciuto e strutturalmente integrato nei processi di innovazione culturale, occorre costruire un ecosistema di transizione attraverso quattro leve integrate:

1. *Separazione tra formazione e transizione*: la laurea resta culturalmente forte e disciplinare; la dimensione professionalizzante si colloca in uno spazio distinto. Ciò implica attivare percorsi *post-lauream* brevi (6–9 mesi), a costi calmierati perché co-finanziati da imprese, fondazioni e *alumni*, orientati a settori emergenti e trasversali (*governance* dell'innovazione, comunicazione scientifica, etica delle tecnologie), con *project work*/ stage obbligatori e monitoraggio del *placement*;
2. *Certificazione delle competenze* tramite un sistema formalizzato di riconoscimento di quelle prodotte dalle discipline umanistiche (analisi, scrittura avanzata, gestione della complessità, mediazione culturale, *problem framing*), con strumenti di attestazione chiari e spendibili.
3. *Career service dedicato e proattivo*: non solo eventi, ma mappatura mirata dei settori non tradizionali (es.: ESG, HR avanzato, consulenza, diplomazia culturale), programmi strutturati di *mentorship* con *alumni* e accompagnamento individualizzato.
4. *Laboratori stabili università–impresa–istituzioni*: Non collaborazioni episodiche, ma piattaforme permanenti di co-progettazione che, nel tempo, possano contribuire anche a generare nuova domanda di competenze umanistiche.

L'analisi in chiave strategica dei processi relativi all'offerta formativa di Ca' Foscari ha evidenziato alcune criticità ricorrenti, riconducibili a tre ambiti principali: meccaniche di funzionamento dei processi, parametri di valutazione e dati a supporto, *governance* e organizzazione. Il processo di pianificazione strategica presenta alcuni margini di miglioramento nella fase di avvio. In particolare, le linee guida e gli indirizzi forniti da Rettore e Senato risultano rafforzabili, al fine di assicurare una maggiore coerenza tra gli output dei piani di dipartimento e gli obiettivi complessivi di Ateneo. Inoltre, tra i diversi dipartimenti non è omogenea la definizione degli obiettivi quantitativi e dei parametri chiave da includere e monitorare nei piani di dipartimento (ma anche nel piano di Ateneo). Per quanto riguarda il processo di gestione del portafoglio dell'offerta formativa, emerge una prevalenza di logiche di ottimizzazione a livello di singolo dipartimento, a discapito di una visione integrata di Ateneo. Tale impostazione rende più complessa la valutazione condivisa dei casi di offerta considerati problematici. Infine, si riscontrano differenze tra i dipartimenti nel livello di dialogo e confronto con aziende e istituzioni per raccogliere riscontri sull'evoluzione dell'offerta. Per quanto riguarda i parametri di valutazione e i dati a supporto, si riscontrano la mancanza di un insieme di chiaro e condiviso di misure di performance a supporto delle decisioni di sviluppo, mantenimento o eliminazione di corsi di laurea e insegnamenti (es. quelli a ridotto numero di studenti) e una difformità tra dipartimenti nel livello di analisi e di dettaglio a supporto dei piani di dipartimento (es. in termini di analisi di mercato, azioni identificate). Inoltre, in riferimento ai dati inerenti al profilo dei singoli corsi di laurea nei dipartimenti, manca una valutazione e comparazione sistematica del profilo di equilibrio economico dei primi. È in fase di sperimentazione, l'analisi del margine di contribuzione, a cura del controllo di gestione. Infine, in merito a *governance* e organizzazione, è stata rilevata l'assenza di una funzione di marketing strategico in grado di supportare e coordinare in modo strutturato alcuni processi e attività quali la pianificazione strategica (supporto ai piani di dipartimento e al piano di Ateneo), la manutenzione e sviluppo dell'offerta formativa, l'analisi comparativa della concorrenza, ascolto e interazione con studenti, aziende e istituzioni sull'evoluzione dell'offerta stessa, le analisi a supporto dello sviluppo di un'offerta di formazione permanente, a livello di dipartimento e di Ateneo. Va inoltre sottolineato il valore potenziale di un coordinamento più forte da parte di Rettore e Senato nelle scelte di portafoglio e di offerta formativa.

6.2 La situazione economico-finanziaria

L'analisi del bilancio di previsione 2026-2028 di Ca' Foscari delinea un quadro finanziario caratterizzato da una criticità strutturale che ne mina la stabilità già nel medio periodo. Le perdite che hanno iniziato a manifestarsi dal 2025, in assenza di interventi correttivi e nell'ipotesi di mantenere il *trend* attuale di iscrizioni, nonostante l'arrivo dell'inverno demografico, potranno essere coperte, ricorrendo al patrimonio netto non vincolato⁴², solo fino al 2032; dopo di che, l'Ateneo potrebbe essere commissariato dal MUR il quale, in un caso estremo, potrebbe anche costringerlo a integrarsi a un altro ateneo limitrofo. Inoltre, sempre in assenza di interventi correttivi, dal 2028 si assisterà al superamento dei limiti legali di spesa per il personale, che farà scattare il blocco delle assunzioni. Queste previsioni sono probabilmente troppo negative e, in generale, è meglio essere ottimisti e avere torto, che essere pessimisti e avere ragione. D'altro canto, non è salutare ignorare i fattori di rischio nel momento in cui si deve sviluppare un piano strategico per il rilancio dell'Ateneo.

L'erosione del Patrimonio Netto non Vincolato

La principale criticità prospettica di Ca' Foscari risiede nel marcato divario tra proventi e costi operativi. Per garantire il pareggio di bilancio richiesto dalla normativa, l'Ateneo è costretto a ricorrere pesantemente alle riserve patrimoniali accumulate grazie ai risultati positivi del passato. L'Ateneo, infatti, ha dimostrato una capacità storica di conseguire risultati effettivi sistematicamente migliori rispetto alle perdite programmate, permettendo alle riserve libere di crescere fino al picco di

⁴² Il Patrimonio Netto Non Vincolato sono le riserve che possono essere utilizzate per coprire le perdite.

101,4 milioni di Euro nel 2021, ma, dall'anno successivo, la tendenza si è invertita, con una flessione significativa (vedi tabella 3 del bilancio di previsione 2026-2028). All'inizio del 2025, il Patrimonio Netto non Vincolato ammontava a 94,2 milioni di Euro. Tuttavia, la perdita effettiva stimata pari a 7 milioni di Euro per il 2025 e le proiezioni per il prossimo triennio mostrano un'erosione costante. Nel 2026, è previsto un nuovo utilizzo di riserve libere per 13,1 milioni di Euro, nel 2027, tale cifra sale a 13,2 milioni di Euro e nel 2028, si raggiunge un picco di 13,6 milioni di Euro. Al termine di questo ciclo (31/12/2028), si stima che il patrimonio non vincolato residuo sarà di soli 46 milioni di Euro. Questo significa che, in soli quattro anni, l'Ateneo avrà consumato oltre il 50% delle proprie riserve libere solo per coprire i disavanzi operativi correnti. Gli stessi organi di governo riconoscono che tale copertura può rappresentare esclusivamente una "fase transitoria", poiché uno squilibrio di tale entità non è sostenibile nel medio-lungo termine. Un'inerzia gestionale, intesa come il proseguimento del *trend* di spesa attuale a fronte di entrate stagnanti, condurrebbe inevitabilmente alla dissipazione totale della solidità patrimoniale che ha storicamente protetto l'Ateneo.

La rigidità del costo del personale e il limite dell'80%

Il fattore di maggiore pressione sul bilancio è rappresentato dalla dinamica dei costi del personale, che manifesta una crescita rilevante e difficilmente comprimibile. Tale incremento non è dovuto solo a nuove politiche di reclutamento, ma è alimentato da meccanismi intrinseci quali gli scatti biennali, le progressioni di carriera (*tenure track*) e gli adeguamenti retributivi Istat/DPCM. L'indicatore delle spese di personale (calcolato secondo il D.Lgs. 49/2012 come rapporto tra le spese di personale a carico dell'Ateneo e la somma FFO + Entrate nette per contribuzione studentesca) mostra una traiettoria allarmante, nel: 2023, l'indice era al 65,23%, mentre nel 2024, è balzato al 70,17%. Per il 2026, la stima è del 73,8%, per il 2027 si prevede il 76,3%, mentre nel 2028 l'indicatore si attesterà al 79,8%, sfiorando il limite massimo legale dell'80%. L'avvicinamento a questa soglia ridurrà drasticamente le facoltà di assunzione dell'Ateneo, compromettendo, addirittura, la capacità di garantire il ricambio dei docenti e dei ricercatori. La sola crescita organica degli oneri stipendiali (stimata in un ammontare che corrisponde a circa 33 punti organico nel triennio solo per scatti e *tenure track*) erode progressivamente i margini di manovra finanziaria. Nel 2026, la retribuzione fissa e l'Irap rappresenteranno già il 64% dei costi complessivi, evidenziando una rigidità di bilancio estrema che lascia pochissimo spazio per investimenti strategici o per fronteggiare imprevisti.

La stagnazione delle entrate e l'incertezza del FFO

A fronte di costi crescenti, le entrate principali mostrano segnali di incertezza o contrazione. La componente più rilevante, l'FFO, è stata ipotizzata costante per prudenza, in attesa dei risultati della VQR 2020-2024 che determinerà la quota premiale. Tuttavia, pesano due grandi incognite:

1. *dipartimenti di eccellenza*: per l'anno 2028, l'Ateneo non ha potuto iscrivere in bilancio i 6,3 milioni di Euro annui precedentemente ricevuti, mancando certezze sul rinnovo del programma;
2. *contribuzione studentesca*: si registra una tendenza al peggioramento dovuta alla contrazione del numero di iscritti. Per l'a.a. 2025/26, si stima una riduzione degli studenti del 2,5%, che segue una flessione del 3% dell'anno precedente. Sebbene il gettito sia attualmente stabilizzato dall'azione di recupero crediti e dalle more, la riduzione della popolazione studentesca rappresenta un rischio strutturale per i proventi futuri. Inoltre, sulla base dei dati riportati nel Budget Economico Triennale 2026-2028, l'incidenza percentuale delle voci relative alle ricerche commissionate e ai contributi da privati rispetto al totale dei proventi operativi è estremamente contenuta come risulta dalla tabella.

Descrizione	Budget 2026 (€)	Budget 2027 (€)	Budget 2028 (€)
Totale Proventi Operativi (A)	197.923.243	185.480.198	178.346.231
2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	358.197	101.500	296.500
<i>Incidenza % Ricerche Commissionate</i>	<i>0,18%</i>	<i>0,05%</i>	<i>0,17%</i>
7) Contributi da altri (privati)	784.771	744.171	818.171

<i>Incidenza % Contributi Privati</i>	0,40%	0,40%	0,46%
Incidenza Complessiva delle due voci (%)	0,58%	0,45%	0,63%

Come si può notare, nel triennio considerato, nessuna delle due voci raggiunge mai l'1% del totale dei proventi operativi, con una media complessiva per le due voci dello 0,55%. Questo dato evidenzia la forte dipendenza dell'Ateneo dai trasferimenti pubblici e dalla contribuzione studentesca, a fronte di una capacità di attrazione di risorse dal settore privato ancora molto marginale.

L'impatto degli investimenti edilizi e delle spese di gestione

L'Ateneo sta portando a termine un imponente piano di sviluppo edilizio (San Basilio, Rio Nuovo, Turazza, Via Torino, etc.), volto a potenziare le infrastrutture per la ricerca e la didattica. Questi investimenti erano necessari, ma generano oneri correnti che gravano sul Conto Economico:

- ammortamenti che crescono costantemente dai 11,4 milioni del 2026 ai 12,6 milioni del 2028 come diretta conseguenza dell'ultimazione dei lavori;
- costi di gestione degli spazi. L'entrata a regime di nuove sedi e l'adeguamento dei prezzi dei servizi (pulizie, portierato, utenze) hanno portato a un incremento dei costi di gestione delle sedi;
- fitti passivi. Nonostante la politica di dismissione degli immobili in affitto, la trattativa per mantenere la sede delle Zattere comporterà un aggravio di 500.000 Euro annui nel 2027 e 2028 rispetto alle previsioni precedenti.

Conclusioni: l'insostenibile leggerezza dell'inerzia

La situazione finanziaria del prossimo triennio è stabilità apparente, garantita dal passato. L'Ateneo riesce a far fronte agli impegni e investimenti programmati senza ricorrere a nuovo indebitamento, mantenendo un Capitale Circolante Netto positivo, seppur in forte contrazione (da 121,8 milioni a 28,7 milioni nel triennio). Tuttavia, l'equilibrio è puramente contabile e non strutturale. La programmazione economica rivela che l'Ateneo sta operando al di sopra delle proprie entrate correnti, finanziando la spesa corrente e gli ammortamenti con il Patrimonio netto non vincolato. La situazione economico-finanziaria di Ca' Foscari per il triennio 2026-2028 è, quindi, caratterizzata da una tenuta finanziaria nel breve periodo (grazie all'assenza di debiti bancari e alla liquidità disponibile), ma da una fragilità economica strutturale nel medio periodo. I due segnali d'allarme identificati - l'erosione del Patrimonio netto non vincolato per coprire i disavanzi e l'impennata dell'incidenza del Costo del personale verso l'80% - non possono essere ignorati.

L'Ateneo si trova davanti a un bivio: è indispensabile mettere in atto azioni correttive che passino per una revisione dei costi di funzionamento, una razionalizzazione degli spazi (già avviata con alcune dismissioni di sedi in affitto) e, soprattutto, una politica di reclutamento estremamente oculata. Senza un intervento di ripristino dell'equilibrio strutturale, la capacità di Ca' Foscari di operare come ente autonomo potrebbe essere seriamente compromessa negli anni successivi al 2028. Tuttavia, per non intraprendere un mero percorso di ridimensionamento occorre, nel contempo, aumentare gli investimenti in ricerca e didattica in modo selettivo, ma imponente. Per recuperare le risorse necessarie a finanziare tali investimenti, senza appesantire ulteriormente il bilancio, sarà necessario presentare un piano strategico per il rilancio di Ca' Foscari abbastanza ambizioso da ingaggiare tutte le istituzioni e aziende, pubbliche e private, nazionali e internazionali, che lo possano trovare interessante da supportare, sfruttando il più possibile la visibilità che garantisce la localizzazione in Venezia.

7. La missione e la visione strategica dell'Università Ca' Foscari Venezia

Al pari di tutte le università statali italiane, anche Ca' Foscari è chiamata a rinegoziare il "contratto sociale" con la sua comunità per riaffermare il ruolo centrale dell'ateneo nel creare cornici di senso, innovazione tecnologica e coesione sociale. Più delle altre università, stante la sua storia e quella della città che la ospita, Ca' Foscari ha la responsabilità sociale di dimostrare che è possibile coniugare eccellenza e inclusione, tradizione e innovazione, perseguendo un nuovo umanesimo tecnologico che

metta la tecnologia al servizio dello sviluppo umano integrale. In termini più specifici, Ca' Foscari ha la responsabilità sociale di dimostrare che le università statali, nonostante i loro vincoli burocratici, possono trasformarsi in motori attivi d'innovazione tecnologica e culturale (mezzo), per contribuire a raggiungere la sostenibilità ambientale, sociale ed economica (fine); per guidare, non subire, la trasformazione tecnologica e la transizione ecologica, preparando la classe dirigente del futuro ad affrontare sfide globali drammatiche. E, tutto ciò, garantendo un accesso all'istruzione equo.

Ca' Foscari deve ritornare a essere un esempio virtuoso di università statale italiana d'avanguardia. Questa qualità l'ha contraddistinta fin dalla sua fondazione nel 1868: prima istituzione in Italia e seconda in Europa a occuparsi dell'istruzione superiore nel campo dell'economia che, integrando le lingue e culture occidentali con quelle orientali, ha permesso la formazione di una nuova classe dirigente capace di sostenere il commercio globale con la diplomazia internazionale e viceversa. Questa missione è ritornata a essere molto attuale a causa dell'ascesa di capi di governo populistici che hanno demolito l'ordine mondiale che, dal secondo dopoguerra, aveva garantito all'Europa la possibilità di perseguire in sicurezza il commercio globale come fondamento della propria prosperità. L'apertura di nuove rotte commerciali da parte della Cina (es.: la *Polar Silk Road*, estensione della *Belt and Road Initiative*), l'imposizione di dazi e sanzioni da parte degli Stati Uniti, il controllo delle catene del valore globali da parte di entrambi i Paesi citati oltre che da parte della Russia (es.: terre rare e gas naturale, batterie e semiconduttori, piattaforme digitali), sono oggi, infatti, importanti leve geopolitiche che condizionano la risoluzione di altri critici e globali problemi ambientali (es.: cambiamento climatico), sociali (es.: coesione e inclusione) e culturali (es.: dialogo interculturale).

All'interno di questo scenario, l'Europa, ma, ancora prima, l'Italia e il Veneto, rischiano di perdere, nell'ordine, la capacità industriale, la coesione sociale e l'autonomia politica: se non saremo in grado di difendere i nostri interessi economici, non riusciremo a preservare a lungo i nostri valori morali. La strategia nel breve termine è concludere accordi commerciali con Paesi stranieri, quali il Canada o il Giappone, che condividono i nostri valori morali, spingere sull'innovazione tecnologica per ridurre la dipendenza e rafforzare la dominanza nelle catene di approvvigionamento globali in cui abbiamo, rispettivamente, una posizione di debolezza o forza. Ma la strategia nel lungo termine è arrivare all'unità nella molteplicità, ossia passare da una logica di "coopetizione", ossia il perseguimento simultaneo di obiettivi di "cooperazione" e "competizione", tra i diversi Paesi europei a una di vera e propria unione industriale, fiscale, legale ecc., così da poterci affermare come un'unica potenza economica e politica, ma ancor prima culturale e morale. La sfida a cui è chiamata l'Europa è, infatti, farsi promotrice della riapertura di un dialogo non basato unicamente sulla forza, tanto tra l'ovest e l'est del mondo, quanto tra il nord e il sud. A vincere questa sfida deve partecipare l'Italia, stante l'unicità della sua storia e posizione geografica, facendo leva su Venezia sia per la sua peculiare neutralità geopolitica, poiché non ospita la sede del Governo italiano o di altre istituzioni politiche (inter)nazionali, sia per il fatto di essere da tutti amata e riconosciuta come patrimonio dell'umanità. Venezia è una capitale culturale che dovrebbe ambire a diventare anche capitale morale, essendo da sempre simbolo di apertura. Ca' Foscari è, quindi, richiamata a formare una nuova classe dirigente capace di sostenere il commercio globale con la diplomazia internazionale e viceversa, integrando le lingue e culture occidentali con quelle orientali, le discipline umanistiche con quelle scientifiche, l'innovazione tecnologica con la tradizione economica. Ca' Foscari può porsi la stessa missione che ne ha ispirato la fondazione, facendo sue le parole di Nato Frascà: "Vado verso dove vengo".

Ca' Foscari deve riproporsi come progetto pilota per innovare l'istruzione universitaria a livello (inter)nazionale, ottenendo per questo il sostegno del Governo italiano ma anche della Commissione Europea, e deve dimostrarsi capace di supportare l'innovazione tecnologica e strategica delle imprese del territorio, ottenendo per questo il sostegno della Regione del Veneto e delle associazioni imprenditoriali, e di attrarre nuovi residenti (studenti, studiosi e *startupper*), creando rilevanti opportunità professionali, ottenendo per questo il sostegno del Comune di Venezia e delle numerose fondazioni (inter)nazionali presenti in città. Perché, se l'ambizione di Venezia è "diventare la più

antica città del futuro”, questa non si può realizzare senza che Ca' Foscari “diventi l'università tradizionale più innovativa: quadrivio di civiltà”. La città e la sua università sono da sempre in un rapporto simbiotico e, quindi, la prima non può rinascere se non rinasce la seconda e viceversa.

Ca' Foscari deve rivendicare con orgoglio il fatto di essere un'università pubblica per perseguire il bene comune, deve dimostrarsi capace di ricondurre la molteplicità (dei docenti, Cel e Pta) all'unità (istituzionale) per fondarsi su una comunità coesa, e di ritornare a essere tanto autorevole da guidare la Società verso un futuro dove l'accelerazione tecnologica permetta la costante crescita culturale, sociale ed economica dei suoi membri. Anche in questo caso, l'ambizione è essere un apripista capace di dimostrare non solo *intra moenia* che l'identità individuale, anche professionale, si costruisce prima per somiglianza (cosa accomuna me al collega di un altro settore disciplinare) e solo poi per differenza (cosa distingue me dal collega di un altro settore disciplinare), e non viceversa, ma anche *extra moenia* che l'interesse collettivo non è la mera somma degli interessi individuali né, tantomeno, il riflesso dell'ideologia di pochi eletti tecno-teologi mal educati al dibattito scientifico⁴³.

8. L'innovazione strategica proposta per l'Università Ca' Foscari Venezia

Le università tradizionali, e Ca' Foscari non costituisce in questo senso un'eccezione, risultano tecnologicamente obsolete, ma culturalmente e socialmente indispensabili, e sono perciò chiamate a trovare modalità innovative, e non solo migliorative, per poter continuare a svolgere le loro funzioni. Sono chiamate, cioè, a sviluppare un'innovazione strategica che, ridefinendo le loro missioni tradizionali, permetta di perseguire simultaneamente obiettivi apparentemente contrastanti quali: “eccellenza internazionale vs. inclusione sociale”, “innovazione tecnologica vs. umanesimo critico”, “centralizzazione strategica vs. autonomia dipartimentale”, “crescita infrastrutturale vs. sostenibilità ambientale” e il più classico dei paradossi aziendali “incremento dei ricavi vs. riduzione dei costi”. Con riferimento all'ultima contrapposizione citata, la sfida principale è perseguire simultaneamente: 1) l'aumento degli iscritti (senza, però, rinunciare alla qualità dei corsi) e, quindi, dei ricavi da contribuzioni studentesche (ricordando che queste non possono superare il 20% del FFO), rendendo più attrattiva l'offerta didattica sia in termini di *contenuti* (corsi di laurea, tirocini, ecc.) che di *contenitori* (spazi didattici e/o piattaforme digitali); 2) diminuire i costi della docenza, partendo dall'introduzione di corsi online progettati per sfruttare le opportunità offerte dall'IA. Per scongiurare il blocco delle assunzioni a partire dal 2029, imposto dal fatto che i costi del personale supereranno l'80% del FFO, non ci si può accontentare di “giocare meglio degli altri”, ma occorre “cambiare le regole del gioco”. Accogliendo questa sfida, si descrivono sotto gli obiettivi strategici che dovrebbero guidare gli interventi a livello di didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze di Ca' Foscari. Tali proposte andranno collegialmente discusse prima di venire formalizzate nel piano strategico.

8.1 L'innovazione nella didattica a breve, medio e lungo termine

Per aumentare il numero degli iscritti, sulla base delle analisi sviluppate, la prima domanda a cui rispondere è: quali studenti vogliamo attrarre? La risposta opportuna, volendo perseguire un'innovazione strategica che invita a non scegliere tra due alternative, è: sia gli studenti tradizionali, che ricercano esperienze sociali e intellettuali trasformative, sia quelli part-time, sia quelli a tempo pieno che conciliano lo studio con il lavoro e con altri impegni extracurricolari, che sono pendolari e preferiscono i corsi online, domandando più che altro servizi di alta formazione. Le opzioni strategiche immaginabili devono essere distinte in termini temporali.

Opzione strategica di breve-medio termine

⁴³ In merito ai tecno-teologi si veda, ad esempio: Thiel P. e Wolfe F., *Voyages to the end of the world*, First things, 11/2025.

L'opzione strategica perseguibile nel breve-medio termine per aumentare il numero degli iscritti impone la revisione del modello di funzionamento didattico di Ca' Foscari, per renderlo più flessibile e dell'offerta formativa, per renderla più attrattiva. A quest'ultimo fine, i principi ispiratori sono:

1. l'internazionalizzazione, soprattutto per intercettare la potenziale domanda di formazione da parte di quei Paesi emergenti, quali quelli africani, che vivono un'esplosione demografica che preme su sistemi universitari ancora insufficienti a garantire un accesso all'istruzione equo e di qualità;
2. l'interdisciplinarietà, dove un'ipotesi di lavoro è la progettazione di corsi di laurea ibridi in grado di valorizzare l'eccellenza delle discipline umanistiche all'interno di percorsi collocati in ambiti ad attrattività maggiore, quali quelli scientifici ed economici;
3. l'esperienza di vivere Venezia, aumentando la qualità e disponibilità degli alloggi, calmierandone nel contempo i prezzi, oltre che dell'offerta di attività per il tempo libero, quali concerti, eventi sportivi ma anche culturali, iniziative congiunte con le imprese (es. laboratori di creatività), ecc..

Con particolare riferimento al primo punto, l'internazionalizzazione nei suoi vari aspetti, è una delle priorità dell'Ateneo sin dalla sua fondazione. Ca' Foscari oggi può considerarsi tra i massimi punti di riferimento in Italia per quanto riguarda la dimensione e la proiezione internazionali. L'intento è rafforzare il posizionamento strategico dell'Ateneo a livello internazionale con azioni relative a diversi ambiti nella convinzione che essere protagonisti della dimensione internazionale, in particolare per quanto riguarda la compagine studentesca, significa potenziare l'interoperabilità della didattica e dei servizi di Ateneo, la mobilità internazionale, l'attrazione di nuovi iscritti provenienti dall'estero nonché l'internazionalità del contesto universitario interno. La definizione e declinazione degli obiettivi strategici di Ateneo avviene attraverso l'articolazione nelle tre aree riconosciute e rilevanti per la dimensione internazionale, tra loro in stretta e sinergica relazione, e precisamente:

- l'area "partnership internazionali". Negli ultimi anni, Ca' Foscari ha stipulato più di 500 accordi formali, con università europee ed extra-europa, oltre ad aver aderito a Eutopia: un'alleanza tra 10 università europee per costruire l'università del futuro.

- l'area "internazionalizzazione esterna", riconducibile alla mobilità *outgoing* (erasmus e overseas). Anche i *double/joint degree* rappresentano una forma di mobilità, sia pur molto strutturata rispetto agli scambi e che si configura come *transnational education*;

- l'area "internazionalizzazione interna", riconducibile alla mobilità *incoming* e finalizzata alla creazione di un contesto multiculturale e globale nei campus di Ca' Foscari che possa arricchire l'esperienza formativa degli studenti;

L'Ateneo deve crescere nella dimensione internazionale attraverso una razionalizzazione, un consolidamento e una valorizzazione delle relazioni e delle attività internazionali, nonché una crescita in senso multiculturale della propria comunità di studenti e docenti.

Con particolare riferimento, invece, all'ultimo punto, l'esperienza studentesca a Ca' Foscari deve essere intesa non come un semplice corollario alla didattica, ma come il baricentro di una rinnovata visione dell'Ateneo e della Città. Attualmente, la condizione di studente a Venezia è spesso caratterizzata da una carenza di servizi e di opportunità di aggregazione che non siano strettamente limitate allo studio individuale. È pertanto necessario che Ca' Foscari si assuma la responsabilità di orientare e co-creare un'offerta di servizi oggi inesistente: non solo il potenziamento di spazi comuni e biblioteche, ma la progressiva definizione di una programmazione culturale e di intrattenimento che trasformi i *campus* in luoghi di vita anche oltre l'orario delle lezioni. In questo contesto, un ruolo centrale può essere ricoperto dalle associazioni studentesche, intese come risorsa strategica per l'intera comunità. Esse rappresentano il principale strumento di partecipazione attiva e di apprendimento informale, capace di arricchire il percorso accademico con competenze progettuali e relazionali. È necessario che l'Ateneo riconosca pienamente il valore di queste realtà, garantendo non solo risorse dedicate, ma soprattutto spazi adeguati e accessibili che possano essere gestiti e vissuti direttamente dagli studenti. Supportare l'associazionismo significa investire in una sussidiarietà orizzontale che rende l'università un ambiente dinamico e culturalmente stimolante.

Revisione del modello di funzionamento didattico per renderlo più flessibile

Al fine di rendere il modello di funzionamento didattico più flessibile, è possibile procedere alla stipula di accordi con le scuole superiori per introdurre, anche in Italia, gli *Advanced Placement* e al riconoscimento di crediti formativi per esperienze lavorative pregresse ma, soprattutto, all'ampliamento dell'offerta *online*, rendendola disponibile a chiunque ne voglia usufruire, che permette di ridurre il costo della docenza. Infine, è possibile integrare nell'offerta formativa ordinaria delle micro-credenziali: i *stackable degrees* e i percorsi brevi professionalizzanti.

Revisione dell'offerta formativa per renderla più attrattiva

Al fine di rendere l'offerta formativa più attrattiva, si immaginano tre linee di azione principali:

- *crescita degli studenti stranieri*, valorizzando di più l'attrattività internazionale di Venezia. A tal fine, occorre aumentare i corsi di laurea in inglese, migliorare l'inglese del personale docente, fare un'attrazione mirata di *faculty* internazionale, partecipare attivamente a tutti i processi comunitari e nazionali di definizione delle strategie per l'*education* e rafforzare le reti e alleanze internazionali (es.: Eutopia, SEA-EU) per lo sviluppo di programmi di scambio e di diplomi congiunti e doppi⁴⁴. L'ultima azione deve essere preceduta da una selezione e prioritizzazione dei Paesi su cui concentrare gli sforzi di attrazione, in funzione dell'attrattività del sistema universitario italiano, in generale, e di Ca' Foscari, in particolare. A tal fine, è fondamentale partecipare a eventi di *networking* internazionale partendo dall'ICEF⁴⁵. Ogni dipartimento dovrebbe identificare un accreditamento/riconoscimento internazionale da conseguire per una maggiore reputazione e visibilità. Inoltre, occorre aumentare l'offerta di servizi "extra didattici" per migliorare l'esperienza a Venezia. In particolare, servizi per migliorare l'offerta di attività per il tempo libero, quali concerti, eventi sportivi, ecc., e aumentare la disponibilità di residenzialità. In tal contesto, si inseriscono l'attivazione di un piano straordinario di residenze universitarie, lo sviluppo di programmi con istituzioni pubbliche e proprietari privati e il rafforzamento di un'offerta strutturata di servizi e di una piattaforma di assistenza dedicata agli studenti fuori sede, partendo dagli internazionali. Infine, occorre generare una solida relazione con il sistema produttivo territoriale per il finanziamento delle esperienze internazionali dei nostri studenti e il *recruiting* dei profili generati

- *crescita degli studenti italiani*, rivedendo il portafoglio dell'offerta formativa e guardando con attenzione anche all'attrazione degli studenti provenienti dalle regioni meridionali che attualmente non sembrano prendere in considerazione Ca' Foscari. L'obiettivo, partendo dalle evidenze emerse dalla relazione "L'offerta formativa di Ca' Foscari: Strumenti a supporto delle scelte strategiche", è scegliere i corsi di laurea su cui investire e, quindi, da promuovere, in funzione dell'attrattività sul mercato dell'ambito disciplinare e del posizionamento competitivo di Ca' Foscari rispetto, in primo luogo, agli altri atenei più vicini, ma anche considerando, da un lato, la contribuzione economica dei dipartimenti/ CdL ai costi generali dell'Ateneo, e, dall'altro, il dovere intellettuale e morale, anche di Ca' Foscari, di preservare e far progredire discipline preziose che le leggi di mercato cancellerebbero.

⁴⁴ Il nuovo corso dell'*education* in Europa ha promosso l'aggregazione delle università tra i diversi paesi membri per rafforzare la competitività e l'attrattività globale del sistema universitario europeo. Le *European Alliances* sono importanti perché favoriscono una cooperazione strutturata tra università europee, creando campus transnazionali integrati. Permettono di sviluppare programmi congiunti, mobilità più fluida e innovazione didattica condivisa. In vista dello *European Degree/Label*, rappresentano un laboratorio concreto per sperimentare titoli europei comuni. Con riferimento a Eutopia, tuttavia, la sensazione è che le opportunità siano mortificate dalla burocrazia, dall'insufficienza dei fondi dedicati e da posizioni cristallizzate (es.: nel creare doppie lauree). Rimane il problema di fare progettazione all'interno di un consorzio già definito: l'ambizione sarebbe di collaborare con i ricercatori migliori data una certa tematica, non adattare la tematica in funzione dei ricercatori con i quali si deve collaborare.

⁴⁵ <https://www.icef.com/events/>

L'obiettivo, comunque, non è solo chiudere corsi poco attrattivi, ma anche lanciarne di nuovi che possano fare da apripista. Ad esempio, partendo dalle competenze presenti, Ca' Foscari ha l'opportunità di ridefinire il rapporto tra formazione tecnica e imprenditorialità, senza replicare modelli già superati. L'ingegneria gestionale, così come insegnata nei politecnici, resta un compromesso: né abbastanza tecnica da competere sui fondamentali, né abbastanza imprenditoriale da formare chi crea impresa davvero. Una proposta più attrattiva potrebbe essere quella di partire da lauree triennali con basi rigorose in fisica, matematica e informatica, le tre competenze su cui si gioca oggi ogni frontiera tecnologica, dall'intelligenza artificiale ai materiali avanzati, dal *quantum computing* all'energia. Su questa base, costruire una laurea magistrale dove il primo anno è dedicato ad approfondire alcune tecnologie *deep tech* e il secondo anno, invece, a imparare a lanciare una startup: non corsi di "management" astratto, ma percorsi dove si impara a trasformare competenza tecnica profonda in impresa. Il modello è semplice: prima lo studente conosce a fondo una tecnologia fondamentale e poi impara a costruire qualcosa con quella conoscenza. È quello che il mercato chiede e che le grandi università americane fanno da anni: i fondatori delle startup *deep tech* più importanti al mondo non escono da corsi di gestione, escono da programmi di fisica, matematica e *computer science*. Ca' Foscari, con i suoi programmi in *Engineering Physics* già avviati e la possibilità concreta di estendere l'offerta a ingegneria matematica e informatica con investimenti contenuti in nuova docenza, è nella posizione ideale per diventare il primo ateneo italiano a offrire questo percorso in modo strutturato.

Al fine di mantenere l'Ateneo in equilibrio economico-finanziario, i singoli dipartimenti sono chiamati a valutare anche potenziali razionalizzazioni dei loro CdL/insegnamenti con numero esiguo di iscritti, salvaguardano quelli giustificabili per la loro alta specializzazione o per il ruolo che svolgono nella formazione scientifica e culturale avanzata, come nel caso di alcune, non tutte, lingue di minore frequenza. La revisione del portafoglio dell'offerta formativa non può che avvenire dal basso verso l'alto, partendo cioè dai singoli dipartimenti. Questi ultimi sono, quindi, chiamati a completare il seguente documento con delle prime proposte di revisione della loro offerta formativa.

La proposta di revisione del Dipartimento di ...

Sezione da compilare

- *crescita degli studenti lavoratori*, attraverso lo sviluppo dell'offerta di formazione permanente per il mercato degli occupati. In un contesto in cui il cambiamento tecnologico, determinato dalla rivoluzione digitale e dall'impatto in divenire dell'IA, sta introducendo trasformazioni profonde nel mondo dell'istruzione superiore, si delineano opportunità di crescita, di recupero delle immatricolazioni e di sviluppo di nuove linee di ricavo per Ca' Foscari, facendo leva su un marchio riconosciuto, sulla capacità di produrre contenuti formativi e attivando docenti nelle discipline più attrattive e nelle competenze richieste dal mercato. La presenza di un ampio bacino di occupati, partendo dai circa 67.000 *alumni* di Ca' Foscari, prefigura un target significativo a cui proporre prodotti mirati di formazione permanente. Emerge, pertanto, come fondamentale per Ca' Foscari l'avvio di un progetto dedicato, in grado di definire linee guida chiare e di coordinare gli sforzi e le attività di sviluppo di un'offerta specifica da parte dell'Ateneo e dei Dipartimenti, chiarendo al contempo il ruolo della *Challenge school*.

La revisione dell'offerta formativa è un'attività che dovrà essere condotta ogni anno. È da prevedere la creazione di una funzione di *staff* dedicata al marketing strategico. Una seconda linea di intervento concerne il rafforzamento del processo di pianificazione strategica, attraverso una definizione più approfondita delle linee guida e degli obiettivi, inclusi quelli di natura quantitativa. Per supportare in modo più omogeneo e comparabile le decisioni sull'offerta formativa, assume rilievo anche la predisposizione di una struttura di piano e di una metodologia condivisa tra i dipartimenti, che includa elementi quali l'analisi di contesto, il livello di dettaglio, i KPI e l'indicazione delle azioni previste.

Si ravvisa, inoltre, la necessità, sempre a supporto delle decisioni, di un rafforzamento degli strumenti di ascolto e di dialogo con aziende e studenti, oltre a quelli già attivi. Un nuovo canale, ad esempio, riguarda la sistematizzazione di sondaggi rivolti rispettivamente agli studenti e alle aziende/istituzioni per monitorare aspetti ad oggi poco considerati e ricevere riscontri utili. Una volta rivista l'offerta formativa, occorrerà predisporre una strategia di comunicazione efficace per raggiungere i potenziali studenti e le loro famiglie, facendo loro percepire la qualità distintiva dell'offerta stessa.

Opzione strategica di medio-lungo termine

L'opzione strategica perseguibile nel medio-lungo termine è, invece, "ritornare" al modello di funzionamento fondativo della *Ca' Foscari University of Venice - Est. 1868*, creando, però, nel contempo *l'Università (telematica) degli Studi di Venezia* e specializzando *il Campus di Treviso* per soddisfare i bisogni formativi delle organizzazioni pubbliche e private del Nord-est.

Ca' Foscari University of Venice – Est. 1868

Al fine di servire al meglio gli studenti tradizionali italiani, ma anche e, soprattutto, stranieri, la proposta è coinvolgerli in un'esperienza accademica e culturale e professionale senza eguali, in cui la vita universitaria è arricchita e stimolata da momenti di teatro e musica, cinema e letteratura, sport e impegno sociale. L'obiettivo, in questo caso, è offrire agli studenti un'esperienza straordinaria e non un *prodotto* formativo come tanti. Un'esperienza di qualità internazionale, evitando gli effetti negativi della progressiva massificazione dell'università italiana, con conseguente standardizzazione dei corsi. La localizzazione, la storia e l'ambizione di Ca' Foscari di essere un progetto pilota per innovare l'istruzione universitaria costituiscono il contesto e la dinamica migliori affinché i suoi studenti possano vivere una esperienza di vita trasformativa, così come lo è stata per chi l'ha vissuta per la prima volta nella Venezia del 1868. L'obiettivo è preparare i propri studenti a realizzare pienamente le proprie aspirazioni e guidarne la trasformazione in individui pronti a vincere le sfide professionali e personali che si troveranno ad affrontare.

Per offrire una esperienza di vita trasformativa, la prima condizione necessaria è ridurre il carico di lavoro amministrativo dei docenti, delegando il più possibile l'espletamento dei compiti burocratici all'IA, per permettere loro di dedicare più tempo al tutoraggio degli studenti, ma anche alla preparazione della didattica sia tradizionale che innovativa. Un esperimento in termini di didattica innovativa interessante da sviluppare potrebbe essere quello di invertire il tempo dedicato alle lezioni teoriche e alle esperienze pratiche. L'ipotesi da verificare è se gli studenti imparano di più dal fare tirocini formativi e progetti collaborativi che dal frequentare le lezioni e sostenere gli esami. Le esperienze pratiche dovrebbero essere progettate per essere intellettualmente rigorose tanto quanto le lezioni teoriche, rappresentando non una pausa dall'apprendimento, ma il luogo in cui esso avviene. Inoltre, i docenti dovrebbero supervisionare queste esperienze nei luoghi di lavoro, condurre seminari di critica per collegare la teoria alla pratica in corso e valutare l'apprendimento sulla base di ciò che lo studente ha effettivamente imparato a fare. L'idea non è ritornare a una formazione professionale vecchio stampo, ma riconoscere che alcune competenze si sviluppano meglio attraverso l'applicazione, non l'astrazione. Il vantaggio di questo approccio è che gli studenti si laureano con titoli e competenze comprovate. Gli ostacoli includono lo sviluppo di partnership estese con le diverse organizzazioni pubbliche e private e di sistemi di valutazione delle prestazioni nel mondo reale.

Per offrire una esperienza di vita trasformativa occorre ripensare, anche, alle modalità di progettazione e, quindi, di fruizione dei campus universitari. Questi devono essere concepiti come ambienti fisici da esplorare e con cui entrare in relazione attiva, poiché sono i *luoghi*, non gli *spazi*, deputati all'incontro, all'apprendimento, allo sviluppo della creatività e alla maturazione del senso di responsabilità collettiva. Si tratta di ambienti fisici, aule e biblioteche, in cui si cresce, il cui valore emerge solo quando vengono riconosciuti oltre la loro funzione meramente infrastrutturale, oltre la logica dei metri quadrati. L'ambiente fisico assume un ruolo strategico per le università in generale e per Ca' Foscari, stante la sua localizzazione in Venezia, in particolare. Esso non è neutro, ma incide

profondamente su come si insegna, si apprende e si costruiscono relazioni. Il campus universitario è un *curriculum* silenzioso, capace di trasmettere valori, orientare comportamenti e rendere tangibile la prospettiva educativa. Gli ambienti di formazione vengono considerati parte integrante delle strategie di insegnamento e apprendimento, in quanto rispecchiano i valori di chi insegna e di chi apprende. Lo spazio fisico mantiene un ruolo centrale nell'esperienza educativa. La tecnologia supporta e potenzia, ma non determina rigidamente gli ambienti fisici. Soluzioni spaziali adattabili e durature sono più sostenibili di spazi vincolati a specifiche tecnologie. Gli spazi comunicano, silenziosamente, significati e costruiscono identità. Quando sono progettati con un'intenzione chiara, diventano luoghi riconoscibili, capaci di stimolare immaginazione, partecipazione e senso di appartenenza. Ogni intervento spaziale è parte di un sistema più ampio che riflette la visione e strategia dell'istituzione⁴⁶.

In particolare, un cambiamento strategico dell'Ateneo passa anche attraverso l'evoluzione del sistema bibliotecario, assumendosi il rischio di un cambiamento di paradigma che conduca al riconoscimento delle biblioteche come hub della conoscenza e luoghi di valorizzazione della memoria, in una rinnovata visione di Ca' Foscari. In un contesto caratterizzato da una profonda trasformazione digitale e dall'affermazione dell'intelligenza generativa, che ha cambiato le modalità di fruizione e diffusione della conoscenza, e in cui l'accesso alle informazioni non è più il principale fattore critico ma lo è sempre di più la capacità di orientarsi, selezionare, interpretare e produrre conoscenza, le biblioteche devono evolvere da spazi passivi di consultazione e di prelievo a ecosistemi della conoscenza dinamici e acceleratori di relazioni. Questa evoluzione risponde alla necessità di offrire alla comunità non solo accesso alle risorse, ma supporto lungo tutto il ciclo della conoscenza - dalla ricerca delle fonti alla produzione, alla diffusione dei risultati - in un ambiente sempre più complesso, ibrido e interdisciplinare. Lungo queste direttrici si orienta un percorso di trasformazione che individua nei seguenti ambiti possibili linee di sviluppo:

1. *sostenibilità per spazi e collezioni*: ripensare gli spazi bibliotecari come ambienti flessibili e modulari, capaci di rispondere a diverse esigenze: non solo postazioni individuali, ma anche zone di co-working, "silent zone" per l'alta concentrazione e aree "talk" per il confronto interdisciplinare tra gruppi di ricerca e studenti. Promuovere una maggiore integrazione con il sistema culturale cittadino attraverso forme di collaborazione strutturata (es. depositi condivisi, coordinamento delle acquisizioni), al fine di ottimizzare le risorse, ridurre le duplicazioni e migliorare la qualità dei servizi nonché la fruizione degli spazi particolarmente critici per alcune sedi del centro storico.

2. *biblioteche come centro di competenza per la scienza aperta*: riconoscere le biblioteche come nodo strategico nei processi di produzione e diffusione della ricerca, rafforzando il loro ruolo nel supporto alla scienza aperta. In questa prospettiva, esse contribuiscono allo sviluppo e alla gestione di infrastrutture e servizi per la pubblicazione e la disseminazione dei risultati della ricerca; la gestione e valorizzazione dei dati; la promozione di pratiche di accesso aperto e responsabile.

3. *biblioteche come infrastruttura di identità e memoria*: il sistema bibliotecario rappresenta un presidio fondamentale per la costruzione e la valorizzazione dell'identità dell'Ateneo, capace di recuperare e valorizzare la tradizione della Scuola Superiore di Commercio. In particolare, si propone la riunificazione e la valorizzazione del patrimonio storico documentale di Ca' Foscari che raccoglie manoscritti, edizioni dei secoli XVI, XVII e XVIII e i lasciti dei primi Direttori della Scuola, attualmente frammentato e in condizioni conservative critiche. La creazione di uno di un luogo riconoscibile e accessibile consentirebbe di restituire alla comunità accademica e alla città un patrimonio di significativo valore.

Una comunità vitale durante gli anni di studio rappresenta il presupposto indispensabile per trasformare la permanenza in città in una scelta di vita stabile. L'integrazione con il tessuto economico locale non può essere posticipata al conseguimento del titolo: deve essere avviata già durante il percorso accademico, favorendo un'esposizione attiva alle realtà produttive, istituzionali e creative di Venezia. L'obiettivo è rendere Ca' Foscari un vero catalizzatore di opportunità, sia durante che

⁴⁶ Si veda: Chantzaras C., Schwalbe C., Othmer J., *Liquid Campus Manifesto*, www.liquidcampusmanifesto.net

dopo il percorso di studi. Attraverso il potenziamento dei tirocini curriculari e le attività del Career Service, l'Ateneo deve agire come mediatore diretto tra studenti, istituzioni e imprese del territorio, offrendo ai giovani gli strumenti concreti per progettare il proprio domani, professionale e personale.

Per servire al meglio gli studenti tradizionali particolarmente talentuosi, italiani e stranieri, occorre rafforzare il collegio internazionale, rendendolo quello più attrattivo tra le Scuole Superiori d'Ateneo. Il collegio dovrà mantenere tutto ciò che il modello di funzionamento fondativo di Ca' Foscari prometteva: piccoli seminari, vita residenziale, ampi servizi per gli studenti, tutoraggio di alto livello, istruzione generale, tirocini finanziati, periodi di studio all'estero e ricche opportunità extracurricolari. Gli studenti del collegio già vivono in una residenza a loro dedicata, studiano a tempo pieno, si laureano nei tempi e ricevono un'istruzione che unisce l'ampiezza delle discipline umanistiche con la profondità specialistica di quelle scientifiche. L'istruzione generale è già coerente e intellettualmente seria perché gli studenti arrivano ben preparati, ma i docenti non sempre hanno tutto il tempo che occorrerebbe per seguirli al meglio. Il collegio funziona se può essere molto selettivo e, quindi, se ha le risorse necessarie per aumentare la sua attrattività. A tal fine, occorrerà lanciare un programma ambizioso di raccolta fondi, coinvolgendo le più grandi tra le fondazioni bancarie e le imprese private.

L'Università (telematica) degli Studi di Venezia

Al fine di servire al meglio gli studenti che preferiscono i corsi online, senza snaturare il modello di funzionamento tradizionale, la proposta è di riflettere insieme a IUAV sulla creazione un'università telematica ex novo, se e quando le norme lo permetteranno, chiamandola, per generare un vantaggio competitivo rispetto altre proposte già affermate sul mercato: "Università degli Studi di Venezia"⁴⁷. Nel frattempo si potrebbe iniziare a creare un consorzio tra le due università per erogare completamente online insegnamenti che per la loro peculiarità hanno pochi studenti iscritti, facendo esperienza su quale sia il migliore *trade off* tra modalità di erogazione sincrone e asincrona. Questa iniziativa darebbe alle due università veneziane anche la possibilità di sperimentare una collaborazione fattiva su un territorio neutro, quello dei corsi online/ lauree telematiche, così da non urtare alcuna sensibilità e/o rischiare di diluire i rispettivi marchi. Qualora questa sperimentazione avesse successo, si sarebbero gettate le basi per stipulare un accordo di programma volto all'integrazione (non solo) dei servizi tecnico-amministrativi dei due atenei, per poi arrivare alla costituzione di una federazione e/o di un vero consorzio interuniversitario. L'Università (telematica) degli Studi di Venezia deve essere vista non come una "macchina per fare soldi" che offre titoli facili a studenti poco motivati, ricorrendo, magari, a professionisti non debitamente preparati nella didattica e nella ricerca, ma come un'occasione di formazione superiore offerta a persone che per caratteristiche demografiche, collocazione geografica e condizioni sociali non possono accedere alle università tradizionali⁴⁸. Essa, infatti, permetterebbe di soddisfare la domanda di istruzione universitaria da parte di persone già inserite nel mercato del lavoro, ma anche di persone che abitano lontano dalle sedi delle università prescelte e non sono in grado di sopportare i costi logistici (es.: residenzialità e trasporto) e/o sociali (es.: affidare a terzi la cura di un figlio piccolo o di un genitore anziano) da sostenere per frequentarne i campus. L'apprendimento online, poi, deve essere visto non tanto come mera acquisizione di nozioni, estendendo la formazione superiore oltre gli orari e i rigidi formati canonici, quanto come sviluppo di una cognizione aumentata in simbiosi con l'IA. L'ultima permette di creare *tutor* intelligenti che, adattandosi alla preparazione di base e ai ritmi e agli stili di apprendimento individuali degli studenti, personalizzano i contenuti formativi erogati, fornendo riscontri tempestivi. Alcuni metodi di verifica tradizionali, per esempio le tesine, sono facilmente realizzabili dall'IA, da cui la riscoperta dell'esame orale, in presenza anche nel caso dei corsi online, o l'importanza di evolvere verso valutazioni processuali che misurino il percorso critico dello studente nell'uso dell'IA, più che il solo output finale.

⁴⁷ Il legislatore ha previsto che il numero massimo di università telematiche in Italia sia pari a 13 ed è già stato raggiunto.

⁴⁸ Gli studenti ultra trentenni iscritti a un'università telematica sono il 45,6% del totale, contro l'8,5% di quelli iscritti a un'università tradizionale. In effetti, il 42,8% degli immatricolati delle telematiche è residente nel Meridione

Il lancio dell'Università (telematica) degli Studi di Venezia porterebbe, perciò, a sviluppare sia le piattaforme digitali che i modelli pedagogici più efficaci per erogare i corsi a distanza, permettendo di allargare ulteriormente l'offerta formativa tradizionale ai *lifelong learner*, ossia a coloro che hanno la necessità di aggiornare periodicamente le proprie competenze professionali attraverso interventi di *re-skilling* o *up-skilling*. La crescita attesa di questo mercato è dovuta all'allungamento dell'età media e, quindi, dell'età di pensionamento, che comporta carriere lavorative più estese le quali, a loro volta, si confrontano con un contesto in cui le competenze professionali tendono a divenire precocemente obsolete e a convivere con percorsi lavorativi che possono subire repentini cambiamenti. Anche all'interno dell'Università (telematica) degli Studi di Venezia si possono immaginare degli esperimenti di didattica innovativa, a partire dai percorsi educativi interamente basati sulla acquisizione di competenze e non di crediti formativi. Questo modello tradirebbe quasi tutto ciò che rende riconoscibile l'istruzione universitaria tradizionale. Niente calendario accademico, lezioni, esami, stage, nessuna scadenza fissa. Lo studente progredisce con il suo percorso educativo dimostrando di saper fare le cose, non accumulando ore di studio. Può finire in 12 mesi o in 12 anni, a seconda di ciò che già sa e di quanto velocemente impara. Il modello è semplice: si definisce cosa deve fare uno studente per laurearsi, si valuta se lo sa fare e, in caso contrario, lo si aiuta a capire come apprendere. I *Google Career Certificates* e i *coding bootcamp* hanno dimostrato che questo modello funziona per le competenze tecniche, migliorando i risultati che gli studenti riescono a raggiungere e la chiarezza delle competenze da loro acquisite a favore del datore di lavoro.

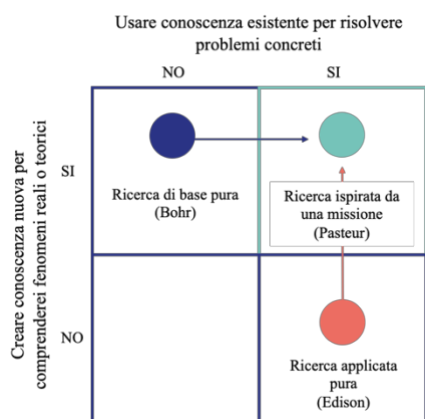
Treviso Applied Sciences Campus – TASC

Per riuscire ad assumere un'identità distintiva, così da promuovere forti legami con i propri studenti e le loro comunità, il Campus di Treviso potrebbe essere fortemente radicato nel suo contesto locale, mettendo al primo posto l'insegnamento e le esigenze formative del territorio del Nord-est orientale, specialmente in settori come ingegneria, informatica, economia e management. L'approccio all'apprendimento sarà, innanzi tutto, a livello comunicativo, in netta contrapposizione con quello proposto dalla *Ca' Foscari University of Venice – Est. 1868*. Non si punterà sugli studenti internazionali, ma sull'aumentare le competenze e il livello culturale dei giovani talenti locali. Il *Treviso Applied Sciences Campus* (TASC) sarà focalizzato sulla ricerca applicata per lo sviluppo di nuove tecnologie, prodotti e processi, e sull'innovazione didattica, sviluppando progetti formativi guidati dalle aziende, pubbliche e private, e avendo come obiettivo la preparazione dei laureati per l'inserimento nel mondo del lavoro. Prendendo spunto dalle *Fachhochschule* tedesche, l'obiettivo è colmare il divario tra teoria accademica e applicazione industriale, offrendo percorsi più concreti rispetto alle università tradizionali e con una forte presenza di laboratori, esercitazioni e progetti. L'insegnamento sarà in presenza e basato sull'apprendimento pratico, con *curriculum* co-progettati insieme alle aziende, pubbliche e private, per dare priorità alle sfide del mondo reale. Le classi saranno più piccole rispetto alle università tradizionali, favorendo un rapporto diretto con i docenti, che proverranno anche dal mondo industriale. L'integrazione con il mondo dell'industria non dovrebbe essere un semplice arricchimento del programma di studi, ma parte integrante del *curriculum*, in primis attraverso l'obbligo di svolgere tirocini integrati nel piano di studi per un intero semestre. Questo permette agli studenti di acquisire esperienza professionale già durante l'università. Un'altra caratteristica distintiva dovrebbe essere l'utilizzo dell'apprendimento a blocchi: gli studenti si concentrano intensamente su un solo modulo alla volta, in cicli di otto settimane, anziché seguire diversi moduli contemporaneamente⁴⁹.

8.2 La sfida di affiancare alla ricerca di base quella orientata dalle missioni

Per aumentare l'eccellenza scientifica e l'impatto sociale della ricerca condotta, la prima domanda a cui rispondere è: quali ambiti disciplinari vogliamo principalmente coltivare? La risposta opportuna, volendo perseguire un'innovazione strategica che invita a non scegliere tra due alternative, è: sia gli

⁴⁹ McKie A., *Reimagining the university*, Nature, Vol. 645, 25/09/25.



ambiti scientifici-ingegneristici, valorizzandone l'attrattività in termini di domanda di mercato, che quelli umanistici-linguistici, valorizzandone la distintività in termini di posizionamento competitivo di Ca' Foscari, senza chiaramente trascurare gli ambiti economici che godono, nel contempo, sia di una certa attrattività che di una certa distintività. Per risolvere il *trade-off* tra l'ampiezza numerica degli ambiti disciplinari presidiati e l'approfondimento necessario in ognuno per raggiungere l'eccellenza nella ricerca e nella didattica, la soluzione tradizionale è assumere molti docenti specializzati, creando, però, una proliferazione degli insegnamenti e una frammentazione dei corsi di laurea che i vincoli imposti dal bilancio rendono del tutto

impraticabile. La soluzione innovativa è, invece, affiancare alla tradizionale ricerca di base e applicata quella che si potrebbe definire ricerca "ispirata da una missione", ossia tesa ad affrontare grandi sfide globali, con obiettivi ambiziosi, misurabili e a impatto sociale⁵⁰. Lo scopo di questo approccio è quello di lanciare progetti di ricerca finalizzati ad affrontare importanti e urgenti problemi ambientali (es.: cambiamento climatico; salute del suolo e delle acque; città intelligenti e a emissioni zero), sociali (es.: giustizia e uguaglianza sociale; coesione e inclusione; cura, benessere e senso) e/o culturali (es.: pensiero critico, dialogo interculturale; etica della tecnologia e dell'innovazione). I principi fondamentali includono, quindi, la direzionalità (un focus esplicito sulla risoluzione di specifiche sfide globali) e l'intenzionalità (l'allineamento proattivo degli sforzi di ricerca per raggiungere l'obiettivo desiderato). Rafforzare la ricerca "ispirata da una missione" è necessario anche per essere pronti a partecipare ai *Moonshot project* (es.: *quantum computing*, *next-generation AI*, *zero water pollution*, *ocean observation*) che saranno alla base del programma Horizon Europe 2028-34⁵¹. Per rispondere a questa esigenza Ca' Foscari ha già dato vita al *Research Hub for Global Challenges* che è stato poi declinato in 6 Istituti di Ricerca. L'obiettivo dell'*Hub*, che andrà rafforzato, è quello di offrire un ambiente stimolante e all'avanguardia per lo scambio scientifico e la contaminazione tra discipline e aree geografiche, favorendo: l'ingresso in reti di ricerca internazionali; la partecipazione a progetti per soluzioni competitive alle sfide che la Società si trova ad affrontare; l'accesso a finanziamenti internazionali collaborativi.

Il primo ostacolo da superare per aderire anche a un approccio alla ricerca ispirato da una missione è la modalità di valutazione della qualità della ricerca che privilegia la scoperta disciplinare. Questo produce due effetti: da un lato rende difficile la collaborazione interdisciplinare, che è indispensabile per affrontare problemi complessi; dall'altro svaluta attività essenziali nell'approccio in analisi quali la costruzione di partenariati con attori esterni, il trasferimento dei risultati della ricerca alla pratica, il coinvolgimento della politica, dell'industria, della società civile. Un secondo ostacolo è il sistema dei finanziamenti alla ricerca che risulta frammentato e orientato a premiare progetti di breve termine, attraverso bandi competitivi. Questo rende difficile la continuità degli investimenti e il coordinamento tra attori e strumenti che sostengano collaborazioni multilaterali e transnazionali nel lungo periodo. Inoltre, la propensione al rischio delle università è bassa, mentre la ricerca orientata alle missioni richiede sia co-investimenti importanti, con ritorni nel lungo termine, anche in infrastrutture installate al di fuori dai campus universitari, sia la capacità di muoversi in condizioni d'incertezza alta nelle fasi iniziali del progetto e di prendere decisioni rapide, accettando una logica più imprenditoriale, sperimentale e tollerante all'errore. Una ricerca orientata alle missioni richiede anche servizi di supporto (amministrativo, legale, ecc.) altamente professionali e reattivi, in grado di sostenere iniziative complesse, anche perché prolungate nel tempo e nello spazio. Questo comporta rafforzare

⁵⁰ French M., Malekpour S., Brown R., Raven R., *Science with purpose: Advancing mission-oriented research in academia*, Cell Reports Sustainability, 10/2025.

⁵¹https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/horizon-europe-2028-2034-twice-bigger-simpler-faster-and-more-impactful-2025-07-16_en

ulteriormente gli uffici centrali della ricerca dell'Ateneo, che già ha persone competenti, molte delle quali aderiscono a EARMA (*European Association of Research Manager & Administrators*).

Una ricerca orientata alle missioni richiede, innanzi tutto, dei *leader* che sappiano formulare e tenere viva una visione scientifica condivisa, trasformarla in piani concreti, mobilitare gruppi di ricerca interdisciplinari, muoversi con competenza manageriale e finanziaria in contesti non solo accademici per negoziare con la politica, l'industria, la filantropia e la società civile, cogliendo, ma anche orientando, le priorità dei diversi portatori di interesse, anticipare i cambiamenti politici e regolatori e costruire relazioni di fiducia. Una ricerca ispirata da una missione vive e muore sulla qualità dei partenariati: costruirle, mantenerle, riallinearle nel tempo è un lavoro continuo, ad alta intensità di risorse politiche ed emotive. È un lavoro che deve tenere insieme attori con obiettivi diversi, affrontare sfide che cambiano e tradurre continuamente la ricerca in applicazioni pratiche. Questo non è né puro lavoro accademico né pura amministrazione e ricade al di fuori dei sistemi di ricompensa tradizionali. La carriera accademica non forma a questo tipo di *leadership*, non la protegge e non la rende appetibile: mancano percorsi di sviluppo, riconoscimento istituzionale e incentivi. È un lavoro relazionale, anticipatorio, diplomatico, eppure raramente appare nelle metriche di performance, nei carichi di lavoro formalmente riconosciuti o nei sistemi di ricompensa dell'ateneo. Il paradosso è che proprio queste capacità - negoziare all'esterno, muoversi tra scienza e politica, tenere insieme gli attori e intercettare le opportunità - sono quelle più essenziali per permettere alle università di rinegoziare il loro "contratto sociale" con la collettività affiancando alla ricerca pura, di base e applicata, a ricerca ispirata da una missione.

	Approccio alla ricerca tradizionale	Approccio alla ricerca innovativo
Struttura dei progetti di ricerca	Singoli progetti di breve termine guidati da singoli (gruppi di) ricercatori che portano a sforzi frammentati difficili da supervisionare	Portfolio di progetti collaborativi guidati da una governance condivisa, da cui la necessità di un coordinamento istituzionale deliberato
Orientamento alla collaborazione	Ricerca indipendente o comunque caratterizzata da collaborazioni limitate ad altre università o enti di ricerca che condividono i medesimi obiettivi	Profondo coinvolgimento con partner esterni multi-settoriali che necessitano di una gestione continua per allineare i diversi obiettivi in modo dinamico
Commitment verso	L'eccellenza scientifica con bassa propensione al rischio	Sfide scientifiche e socio-ambientali facendo co-investimenti in infrastrutture esterne ai campus
Leadership volta a	Affermare un paradigma di ricerca attorno al quale creare una comunità di ricercatori	Ispirare visioni condivise, comprendendo le priorità degli altri stakeholder per costruire relazioni di fiducia
Sistemi di valutazione basati sulla misurazione	Principalmente dell'impatto scientifico (pubblicazioni, citazioni, ecc.) con difficoltà a trovare finanziamenti sufficienti	Dell'impatto scientifico ma anche socio-ambientale (contributi al superamento delle sfide globali) da cui la possibilità di attingere a finanziamenti importanti
Sforzo organizzativo	Rafforzamento a livello locale del settore scientifico disciplinare, compartimentando la conoscenza	Costruzione di agende di ricerca a valenza globale, inter e transdisciplinari contaminando le diverse conoscenze
Supporto amministrativo	Ottimizzato per progetti di ricerca su piccola scala guidata dai ricercatori	Reattivo su tematiche anche legali, di HR, finanza, procurement, ecc.

In estrema sintesi, l'adozione di un approccio accademico innovativo impone alle università di passare da un atteggiamento reattivo a uno proattivo, dovendo assumersi la responsabilità di coinvolgere e coordinare partner esterni multisettoriali (enti di ricerca, territoriali e finanziari, associazioni di imprese e culturali, ecc.) per affrontare le grandi sfide globali.

Future Farming Initiative come esperimento in corso di ricerca ispirata da una missione

Un primo esperimento di ricerca ispirata da una missione condotto all'interno di Ca' Foscari è quello di Future Farming Initiative (FFI): infrastruttura tecnologica per la ricerca e l'innovazione finanziata con 20 milioni di euro da un partenariato pubblico-privato⁵². In FFI le diverse forme di vita (virus, batteri, alghe, funghi, piante e insetti) vengono geneticamente riprogrammate per diventare delle biofabbriche, ottenendo impatti positivi a livello ambientale (riduzione del consumo di suolo, acqua, pesticidi, ecc.) e sociale (produzione di farmaci per malattie rare a costi sostenibili, ecc.), oltre che economico. FFI integra la chimica, la biologia, l'ingegneria, l'informatica, l'economia ma anche le discipline umanistiche che dovranno riflettere, da un lato, sull'uso eticamente responsabile di questi

⁵² <https://www.f2initiative.eu/>

processi trasformativi, e dall'altro, su come rendere coerente la velocità con cui si manifesteranno i progressi scientifici e tecnologici con quella che caratterizzerà la loro accettazione pubblica⁵³. FFI è progettata come interfaccia diretta tra chi genera conoscenza - università e centri di ricerca - e chi è in grado di adottarla e valorizzarla – imprese e investitori. L'obiettivo è trasformare il potenziale inespresso della ricerca in impatto economico, sociale e ambientale.

Studi Strategici Globali come esperimento da lanciare di ricerca ispirata da una missione

Un secondo esperimento di ricerca ispirata da una missione, mettendo a sistema iniziative e collaborazioni già in atto (es.: Master in Studi Strategici e Sicurezza Internazionale con la Marina militare) o da attivare (es.: Berggruen Institute) con altre istituzioni veneziane è la creazione di un centro di Studi Strategici Globali dedicato alla ricerca di soluzioni ai nuovi problemi geopolitici. A differenza della maggior parte delle iniziative di questo tipo, che si concentrano su competenze relative quasi esclusivamente alle scienze politiche e alla relazioni internazionali, il Centro intende valorizzare il fondamentale patrimonio di studi di area dell'Ateneo, inclusi quelli linguistici, storici, religiosi, sociali, con particolare attenzione a quelle aree del mondo (es. Asia Orientale) che hanno acquisito negli ultimi decenni un ruolo geopolitico centrale. Il centro, in coerenza con la missione di Ca' Foscari, nasce dalla necessità di avere dispositivi cognitivi e simbolici per: 1) comprendere e gestire contesti internazionali, sia istituzionali che economici; 2) coinvolgere e governare reti di *partner* plurisettoriali. I suoi strumenti sono le competenze: 1) linguistiche e umanistiche per interpretare i contesti; 2) economico-aziendali e giuridiche per l'interpretazione dei mercati internazionali e di ciò che limita gli scambi (es.: dazi, sanzioni); 3) scientifiche e tecnologiche per validare le informazioni rilasciate a livello politico (es.: accelerazione dei cambiamenti climatici) e dare soluzioni alternative al controllo delle catene globali del valore da parte di governi autarchici (es.: lo spin-off di Rara Factory vuole risolvere il problema dell'approvvigionamento delle terre rare).

A ogni modo, come nel caso della revisione del portafoglio dell'offerta formativa, anche l'identificazione delle missioni di Ca' Foscari non può che partire dalle ambizioni dei singoli dipartimenti per riportarle, solo in un secondo momento, a sistema rafforzando gli esistenti centri di ricerca (es.: Marco Polo, VeDPH, NICHE, VERA, ECLT, ESA) o creandone di nuovi. I dipartimenti sono, quindi, chiamati a completare il seguente documento con delle prime proposte di missione.

Le principali proposte di missione del Dipartimento di ...

Sezione da compilare

8.3 La necessità di riconoscere una pari dignità alla valorizzazione delle conoscenze

Lo scopo di un'università tradizionale è quello di sviluppare la ricerca senza rivendicare la proprietà del valore sociale ed economico che ne deriva. Tale modello si basa sul "contratto sociale" che in cambio della produzione e messa a disposizione di questo bene pubblico, lo Stato sostiene le università attraverso finanziamenti pubblici per la ricerca e la didattica, esenzioni fiscali e incentivi fiscali per la filantropia privata. Questo contratto sociale è oggi messo sempre più in discussione⁵⁴. Per ovviare alla riduzione progressiva dei finanziamenti pubblici, gli atenei devono sviluppare la valorizzazione delle conoscenze, riconoscendole pari dignità rispetto a didattica e ricerca, così da posizionarsi come motori dello sviluppo economico locale, attirando investimenti e creando ecosistemi dell'innovazione che rivitalizzano territori in declino. L'investimento nella valorizzazione delle conoscenze è spesso limitato per due fattori strutturali: 1. l'assenza di un sistema di incentivi interni trasparenti, che colleghino la valorizzazione delle conoscenze a progressioni di carriera e risorse; 2. la mancanza di servizi manageriali e di supporto professionale. Le azioni da mettere in campo per ovviare a tali ostacoli sono quindi: rafforzare il supporto amministrativo alla

⁵³ Bagnoli C., Portincaso M., *Nature Go Design: una nuova rivoluzione industriale "generativa"*, HBR Italia, 10/2021.

⁵⁴ Huang Y., *Universities must harness their financial value*, Nature, Vol. 645, 25/09/25 (p. 823)

valorizzazione delle conoscenze e integrare la valorizzazione delle conoscenze nei criteri di valutazione del personale; ma anche: facilitare, senza deregolamentare, il coinvolgimento dei docenti in iniziative imprenditoriali e incentivare i progetti con impatto. Le sfide fondamentali che Ca' Foscari si trova ad affrontare sono, quindi, come valorizzare:

1. le scoperte (non solo) del Campus scientifico, riprogettando le attività di trasferimento tecnologico;
2. la conoscenza posseduta attraverso la formazione *executive*, riprogettando la *Challenge school*;
3. le relazioni con il tessuto industriale e sociale nordestino, riprogettando la Fondazione Ca' Foscari.

Ca' Foscari Venture studio per il deep tech

Il modello di funzionamento di FFI è una soluzione sicuramente innovativa per rendere il trasferimento tecnologico più efficace e può essere replicato a supporto di altri ambiti di ricerca. Tra l'altro, esso ha permesso di trasformare un punto di debolezza di Ca' Foscari (la limitata presenza delle ingegnerie), in un punto di forza (la possibilità di coinvolgere qualsiasi università senza entrare in competizione con le sue ingegnerie). A oggi, FFI ha affiliato 15 università e centri di ricerca italiani. Al fine di "sfruttare questo punto di debolezza", senza per forza investire in ulteriori infrastrutture tecnologiche per la ricerca e l'innovazione, è possibile: 1. mettere a punto una metodologia di *venture building* per il *deep tech* che permetta di valorizzare la ricerca di base, ossia permetta la creazione di startup partendo già dalle scoperte scientifiche e non solo dalle applicazioni tecnologiche; 2. offrire tale metodologia, dopo averla messa a punto in Ca' Foscari, alle altre università statali italiane e centri di ricerca nazionali che attualmente ne risultano sprovvisti. Una robusta attività di ricerca di base è condizione necessaria, ma non sufficiente, per lo sviluppo di applicazioni e innovazioni tecnologiche apprezzate dal mercato. I *Technology Trasfert Office* universitari sanno orientarsi bene nei complessi sistemi di proprietà intellettuale e normativi, ma non sono generalmente preparati a trovare investitori e partner industriali adeguati. Per contro, le imprese sono generalmente in grado di "vedere" il potenziale innovativo della ricerca applicata, ma non anche quello della ricerca di base.

Queste ragioni giustificano politiche pubbliche che incoraggiano la fase di trasferimento tecnologico. A ogni modo, il trasferimento tecnologico in Italia non funziona per un ritardo strutturale, ma anche perché è focalizzato solo sulle tecnologie digitali, trascurando del tutto quelle *deep tech* che invece costituiscono una grande opportunità per il Paese⁵⁵. Ca' Foscari, partendo dall'esperienza maturata all'interno dell'attività trasversale di iNEST "*Support to the generation and the development of startups and spin-offs*"⁵⁶, in totale sinergia con le attività sviluppate da PInK, può ambire a sviluppare una rigorosa metodologia di *venture building* per il *deep tech* da testare, inizialmente all'interno del Campus scientifico di Via Torino, per poi offrirla anche alle altre università trivenete, prima, ritagliandosi un ruolo importante nella Fondazione iNEST, e italiane, poi, che non percepiscono Ca' Foscari (ancora) come un diretto concorrente, per le ragioni già ricordate. Una grande opportunità, infine, è quella di diventare i *venture builder* dei centri di ricerca nazionali (CNR, ENEA, OGS, ecc.), facendo diventare Ca' Foscari il loro terminale per il collegamento con il mondo imprenditoriale. Questo potrebbe aprire anche ulteriori collaborazioni a livello scientifico.

La Challenge school 2.0

Per rispondere ai cambiamenti del mercato, alla diversificazione dell'offerta e all'evoluzione dei modelli didattici, è necessario avviare un percorso organico di profonda revisione della *Challenge school*, partendo dalla esplicitazione della sua missione, visione strategica e stile di *leadership*. Occorre continuare nella razionalizzazione e aggiornamento del portafoglio dei master e dei percorsi di formazione permanente, partendo dalla domanda di mercato, per poi riflettere su dove Ca' Foscari ha competenze distintive stringendo alleanza, eventualmente, con istituzioni estere, anche *business school* statunitensi che desiderano avere una piattaforma europea, ma anche nazionali. Ad esempio:

⁵⁵ Bagnoli C., Portincaso M., *Deep tech.*, HBR Italia, 05/2021.

⁵⁶ <https://www.consorziointest.it/support-to-the-generation-and-the-development-of-start-ups-and-spin-offs/>

cambia la geografia dell'internazionalizzazione? Verifichiamo chi ha interesse a ragionare sul tema e poi chiediamo aiuto a ICE, SACE e Unicredit.

In particolare, occorre distinguere più nettamente fra master “*core*” proposti da *Challenge school* e quelli “*post-lauream*” proposti dai Dipartimenti, prevedendo diverse modalità di gestione:

- *individuazione e potenziamento dei master “core”* che contribuiscono al posizionamento e all'identificazione della scuola sui temi: 1) Futuro: innovazione e nuove tecnologie 2) Sostenibilità: ambiente e società 3) Internazionalizzazione e studi globali. Il modello di business è in questo caso “commerciale”, con servizi avanzati e assunzione totale del rischio da parte di *Challenge school*;

- *valorizzazione dei master “post-lauream”* sulla base delle loro esigenze formative specifiche: formazione per neo-laureati per percorsi professionalizzanti non già garantiti dalle magistrali. In questo caso *Challenge school* garantisce il servizio ai Dipartimenti con l'obiettivo di aumentare le possibilità occupazionali. Il modello di business è in questo caso il “*Service Level Agreement*” con la condivisione del rischio tra i Dipartimenti e *Challenge school*.

Occorre, inoltre: - incrementare il *lifelong learning - executive education*, consolidando alcuni temi a partire dai master “core”, ma anche rafforzando l'area dedicata all'intelligenza artificiale e al *personal development* e *soft skills*, senza trascurare i progetti realizzati su misura e l'e-learning; - aumentare l'attrattività dei corsi master e LLL per i docenti interni più giovani (ricercatori e assegnisti) per cui l'esperienza di insegnamento nei master può essere formativa, dare luogo a titoli riconosciuti in termini di esperienza didattica e generare contatti significativi con reti esterne; continuare ad ampliare la realizzazione di formazione in collaborazione con altri centri di Ateneo (Centro Formazione Insegnanti; *School for International Education*) a servizio e supporto di iniziative di formazione strategiche per l'Ateneo.

Occorre rafforzare l'apprendimento da remoto e le piattaforme digitali utilizzate, riflettere ancora sugli spazi, riorganizzare i processi e l'investimento in risorse professionali qualificate, soprattutto a livello commerciale. Oggi la promozione dei diversi prodotti è in capo al docente che li ha progettati, mentre i rapporti con i clienti vanno tenuti direttamente da *Challenge*, anche per cogliere prima e meglio i suoi fabbisogni formativi. In prospettiva, essa dovrà essere in grado di operare secondo criteri di sostenibilità economica, con piena consapevolezza dei livelli di marginalità, delle condizioni di punto di pareggio e degli indicatori di impatto. In tale scenario, si apre anche una traiettoria progettuale legata all'ampliamento e qualificazione digitale dell'offerta formativa, con attenzione alle modalità di erogazione a distanza e all'uso esteso di ambienti digitali di apprendimento. L'obiettivo è duplice: da un lato, sviluppare proposte formative capaci di raggiungere pubblici professionali in modo flessibile e tracciabile; dall'altro, garantire condizioni di sostenibilità e scalabilità che rafforzino l'autonomia operativa e la tenuta economica dell'area formazione, e aprano la strada a un modello formativo innovativo, tracciabile e accessibile. In questo quadro, la *Challenge* e, quindi, la Fondazione Ca' Foscari, è chiamata a rafforzare il proprio ruolo di laboratorio di innovazione metodologica. Dovrà esplorare nuove soluzioni coerenti con gli *standard* di qualità previsti dalle normative ministeriali, in un'ottica di complementarità rispetto all'offerta accademica dell'Ateneo.

A livello di governance, è possibile immaginare che la *Challenge school* si riorganizzi in una struttura che fa leva sul lavoro di strutturazione per scuole avvenuto negli ultimi tre anni (*School of Management, School of Environment, School of Governance, School of Humanities*). La gestione operativa può essere in buona parte decentrata a ciascuna scuola che, tramite un consiglio formato dai rappresentanti dei dipartimenti coinvolti, costruire l'offerta master assumendosi la responsabilità dei risultati economici. Il comitato scientifico della *Challenge* dovrebbe svolgere un ruolo di coordinamento delle scuole, ma soprattutto di gruppi di pensiero per discutere dell'evoluzione dell'offerta master in ateneo e delle opportunità di progetti interdisciplinari. Le riunioni potrebbero avere anche forma seminariale con relatori di punta che portano temi collegati all'evoluzione e innovazione del mercato master e più in generale della formazione post-graduate. In questo modo, si dovrebbe favorire la nascita di più progetti interdisciplinari, rispondendo nel contempo all'esigenza dei dipartimenti di avere un più stretto controllo delle attività dei propri master e a quella di

Fondazione Ca' Foscari di avere maggiore visibilità e controllo sulle attività delle *School* a cui fornisce servizi. Questa evoluzione può essere gestita via Fondazione Ca' Foscari, ma solo sulla base di un'adeguata analisi organizzativa dei processi e del personale, di un'adeguata contabilità analitica per l'allocazione efficiente di risorse per centri di costo-scuole. Fondazione Ca' Foscari può siglare con ciascuna scuola uno specifico *Service Level Agreement* per monitorare la singola scuola e rispondere alle specifiche esigenze. Con riferimento, poi, all'organizzazione delle singole scuole, è onere dei dipartimenti coinvolti immaginarne le possibili traiettorie di sviluppo. I dipartimenti sono, quindi, chiamati a completare il seguente documento attraverso delle prime proposte di riprogettazione delle scuole.

School of ...

Sezione da compilare

Edizioni Ca' Foscari – linea di alta divulgazione

Ispirandosi alla *Luiss University press*, è possibile inserire all'interno di Edizioni Ca' Foscari (ECF) una linea di alta divulgazione, sfruttando un vantaggio specifico: integrare alla dimensione editoriale una componente digitale avanzata (*native digital editions*, multimedialità, percorsi interattivi, interoperabilità), ampliando la diffusione e la fruizione dei contenuti. Questa capacità consentirebbe a ECF di produrre anche libri “molto accattivanti”, con un'estetica e una struttura narrativa tradizionale, ma potenziati dalla nostra infrastruttura digitale. La linea di alta divulgazione permetterebbe di rafforzare la reputazione dell'Ateneo, ampliare il raggio d'azione culturale e creare un canale autorevole verso un pubblico più ampio, coerentemente con un sistema universitario sempre più competitivo che chiamato ad attrarre studenti, studiosi e attenzione pubblica. A ogni modo, aggiungere questa linea significa affiancare, e non sostituire l'*open access* che oggi ECF presidia molto bene. Significa introdurre un paradigma diverso di gestione editoriale: una politica attiva di scelta e, quando opportuno, *commissioning*; investimenti mirati nella produzione; e una componente commerciale e promozionale adeguata per sostenere la visibilità dei titoli. La risorsa più preziosa in questo quadro è la rete di relazioni che Ca' Foscari e i suoi ricercatori hanno con l'esterno: in una logica come questa, il vero protagonista – e in un certo senso l'editore – sarebbe l'Ateneo stesso, tramite la struttura ECF. Infine, la linea di alta divulgazione dovrebbe avere una rilevanza soprattutto nazionale: parlare al pubblico italofono, incidere sul dibattito culturale del Paese ed essere funzionale a rafforzare la presenza dell'Ateneo nel contesto italiano. Mentre l'*open access* manterrebbe un focus prevalentemente internazionale: lingua inglese, standard interoperabili, diffusione globale, visibilità nei circuiti accademici internazionali. Sono arene competitive diverse, non alternative ma complementari. Come in tutte le scelte di cambiamento strategico, la condizione abilitante è definire chiaramente un indirizzo strategico da parte dell'Ateneo, con un mandato chiaro e un perimetro organizzativo coerente.

La (Ri)Fondazione Ca' Foscari

La Fondazione Ca' Foscari ha due grandi anime da preservare ed efficientare. La prima è quella di ente strumentale per svolgere attività di servizio a supporto dell'Ateneo, in virtù della sua capacità di muoversi in modo più snello di un ente pubblico. La seconda è quella di ente strumentale deputato alla valorizzazione delle conoscenze: un'infrastruttura operativa che abilita processi di relazione e valorizzazione. A tal fine, essa dialoga con istituzioni, imprese, professionisti, cittadini, *alumni* e reti culturali per valorizzare e restituire in forma pubblica la ricerca, la formazione e le competenze che di Ca' Foscari. Il contesto è oggi caratterizzato da una domanda formativa in evoluzione, da una crescente competizione nell'ambito culturale e divulgativo e da un sistema di relazioni istituzionali sempre più articolato. Questo quadro mette in evidenza fragilità strutturali della Fondazione: la frammentazione dell'identità comunicativa; la complessità organizzativa dell'area formazione - acuita da un'ambiguità non risolta nel rapporto tra l'area stessa e la *Challenge school*, di cui gestisce

operativamente le attività; la necessità di processi più efficienti; la scarsa automazione dei flussi informativi e la mancanza di una sede unica. Quest'ultima rappresenta non solo una soluzione logistica, ma un passaggio strategico per superare la frammentazione operativa, rafforzare l'identità istituzionale della Fondazione e contribuire a una cultura organizzativa più integrata, che favorisca collaborazione quotidiana, riconoscibilità interna e visibilità esterna. È, quindi, necessaria una fase di rinnovamento profondo a livello di offerta di servizi e di organizzazione interna. Con riferimento al primo aspetto, essa sembra svolgere tante attività, non sempre peraltro in maniera professionale, e spesso legate ai rapporti tra le persone che operano in Fondazione ed alcuni docenti. Occorre, invece, ridurre e definire meglio l'offerta, rendendola così anche più semplice da comunicare all'esterno, sviluppare i servizi con la necessaria competenza e renderli riconoscibili dai docenti dell'Ateneo. Con riferimento, invece, all'organizzazione interna, occorre: definire una squadra che si occupi di relazioni istituzionali finalizzate a "portare nuovi progetti"; inserire una figura che svolga un ruolo di controller e PMO per far sì che i progetti siano monitorati in termini di costi e tempi, nonché metta ordine alla struttura di allocazione dei costi tra la Fondazione e l'Ateneo, rivedere la struttura IT.

Con particolare riferimento alla relazione tra la Fondazione e le sue diverse aree di attività, al momento esse godono di una limitata autonomia decisionale, nonostante alcune di esse (es.: Edizione Ca' Foscari e *Challenge school*) abbiano un *brand* riconoscibile e svolgano attività che si differenziano molto le une dalle altre. Se si decide di mantenere questo approccio con un "centro grande" e aree di attività sempre meno autonome che devono coprire i costi centrali, allora Fondazione deve essere responsabile di interfacciarsi con il territorio per portare progetti alle aree, garantendo efficienza, efficacia e velocità nei processi amministrativi e contabili a supporto delle attività delle diverse aree. Viceversa, si può immaginare un "centro piccolo" e aree di attività più autonome, con personale totalmente dedicato, ma nel contempo maggiormente responsabilizzate rispetto ai risultati prodotti. Un caso particolare è costituito da *Challenge School* che da alcuni è percepita come un'area "a sé" che per peso e tipo di attività Fondazione è "costretta" a gestire. Una strada da esplorare è in questo caso la separazione attraverso la creazione di un'altra Fondazione o struttura simile totalmente dedicata alla gestione della scuola.

Il quadro di contesto, tuttavia, consente di individuare anche nuove traiettorie di sviluppo. Tra queste, un'area che si sta affermando è quella del trasferimento tecnologico che è già stata approfondita, limitatamente al tema del *venture building*. Negli ultimi anni questa area ha registrato un'espansione costante, sia in termini di ricavi sia di capacità relazionale. La domanda di collaborazione scientifica, consulenza qualificata e progettualità congiunta ha visto la Fondazione sempre più coinvolta nella costruzione di connessioni durature con il mondo produttivo, istituzionale. Questo sviluppo non è isolato, ma parte di un disegno sistemico che coinvolge strutture d'Ateneo come i Dipartimenti, PiNK, l'area ricerca e innovazione e i centri di competenza. Il coordinamento tra la Fondazione e queste strutture va decisamente aumentata, mentre negli ultimi anni la distanza tra loro è aumentata. In questo quadro, la Fondazione deve rafforzare il proprio ruolo di infrastruttura di supporto e attuazione. Il trasferimento tecnologico rappresenta un asse strategico in forte crescita. Può diventare nei prossimi anni una delle principali leve di impatto nel rapporto tra Ateneo e Società. L'Area formazione rappresenta un ulteriore ambito che necessita di attenzione e riorganizzazione, partendo dalla risoluzione degli elementi di ambiguità causati dal rapporto con la *Challenge school*. Anche il *public engagement* deve essere ripensato passando da una gestione meramente logistica/reattiva a una progettuale/proattiva. Un docente può avere il contenuto, e la sensibilità per la missione di creare connessioni e scambi con la Società, ma non è detto che sappia progettare un'iniziativa di *public engagement* ad alto impatto. Da una parte serve formazione ai docenti in tema di *science communication* (es. la *Research Communication Week*), dall'altra una struttura di supporto (o fondi per rivolgersi ad esterni) che aiuti a co-progettare iniziative di rilievo, anche per pubblici di nicchia. Co-progettare non la logistica, ma il *concept*. Non il cerimoniale, ma lo scambio con il pubblico. Spesso seminari per specialisti rischiano di essere confusi per *public engagement*.

A supporto di tutte queste aree possono sicuramente essere coinvolti gli *Alumni* che sono un *asset* strategico dell'Ateneo troppo poco sfruttato. Si potrebbe lanciare Ca' Foscari *Alumni 4 Growth* (CFA4G) per coinvolgere la rete di laureati dell'università in un progetto di investimento di impatto. CFA4G è un club di *Alumni* che, anche in logica di restituzione, supporta l'ecosistema di spin-off di Ca' Foscari, offrendo non solo capitale finanziario, ma anche tutoraggio e reti di contatti. A tal fine occorre: identificare gli *Alumni* che per percorso professionale, attitudini e competenze sono più adatti a partecipare; strutturare un programma che chiarisca loro bene cosa significhi fare da mentore; organizzare eventi di *networking* per abbinare i mentori agli aspiranti imprenditori; sviluppare una piattaforma digitale per facilitare l'interazione e monitoraggio dei progressi tra mentore e allievo, utile anche per mappare maggiormente le competenze e potenzialità di ogni *Alumnus*; coinvolgere gli *Alumni* nella costruzione di un fondo dedicato al finanziamento delle startup.

Tutte queste attività a supporto della valorizzazione della conoscenza dovranno, inoltre, ampliare lo spettro delle discipline tradizionalmente coinvolte in questo tipo di esperienze, dedicando un'attenzione specifica a quelle umanistiche e alla loro capacità di interagire col mondo della scienza e del lavoro, così da aprire nuove prospettive di collaborazione mirata a progetti specifici, ma con un'ampia base interdisciplinare e di collaborazione tra ricercatori. Questa reciproca interdipendenza è necessaria in un'ottica di comunità ma anche per le mutate condizioni della Società, già descritte. Ca' Foscari deve affermare il suo status di organo per la formazione della futura classe dirigente senza abdicare dal suo ruolo di culla della conoscenza. Nei prossimi anni, la Fondazione dovrà evolvere come spazio istituzionale di connessione tra l'Ateneo e il territorio; laboratorio di sperimentazione metodologica a supporto dell'innovazione e del trasferimento della conoscenza; organizzazione sostenibile, fondata su trasparenza e solidità gestionale e attenzione alle comunità che serve. In questa direzione, la collaborazione con la *governance* dell'Ateneo dovrà restare centrale: un rapporto basato su fiducia, allineamento delle strategie e capacità di attivare congiuntamente processi di sviluppo.

9. La revisione del modello di funzionamento dell'Università Ca' Foscari Venezia

Alcune proposte di revisione del modello di funzionamento di Ca' Foscari (es.: "revisione del modello di funzionamento didattico per renderlo più flessibile") sono già stata riportate nel capitolo 8.1. Qui si riporta, innanzi tutto, una proposta articolata sulle modalità più corrette per sfruttare le possibilità offerte dall'applicazione dell'IA a tutti gli ambiti dell'Ateneo, partendo dalla didattica e dalla ricerca. In tutti i corsi di laurea andranno insegnate sia competenze informatiche che un'autentica *IA literacy*, investendo su *digital/cyber humanities*, stante la vocazione economico/umanistica dell'Ateneo. Attraverso le tecnologie digitali si possono studiare opere, testi, lingue, analizzare e preservare il patrimonio artistico, migliorare la gestione museale, riprogettare gli scavi archeologici, ecc.. L'IA presenta risvolti legali, etici, di filosofia morale, ecc. tutti ancora da sviluppare: Ca' Foscari può aprire la strada su queste tematiche. Si riportano, poi, delle proposte di revisione del modello di funzionamento più operative a livello di didattica, ricerca, valorizzazione delle conoscenze, *governance*, amministrazione e infrastrutture dell'Ateneo.

9.1 Un progetto pilota per l'applicazione dell'IA generativa

Un post su X del 10/02/2026 di Matt Shumer, Ceo di *OthersideAI*, letto 75 milioni di volte in due giorni, ha spiegato che siamo a un passo dalla singolarità tecnologica, quando le macchine supereranno le capacità cognitive umane e saranno in grado di migliorarsi autonomamente⁵⁷. Shumer ha concluso il post affermando che il percorso accademico tradizionale, orientato verso carriere stabili, potrebbe risultare meno efficace rispetto alla capacità di "... lavorare con questi strumenti e inseguire cose per cui prova una passione vera. Nessuno sa esattamente com'è il mercato del lavoro tra dieci anni. Ma le persone più propense a prosperare saranno quelle profondamente curiose, adattabili ed efficaci nell'usare l'IA per fare cose che davvero gli interessano".

⁵⁷ Shumer M., *Something big is happening*, https://x.com/mattshumer_/status/2021256989876109403.

A livello internazionale, molte università stanno integrando l'IA generativa come leva trasversale per ricerca, didattica e amministrazione, ripensando processi e competenze del personale in chiave di *upskilling* continuo. Esse considerano l'IA generativa un'infrastruttura abilitante della trasformazione digitale, con gruppi di lavoro dedicati, linee guida di *governance* e programmi di formazione diffusa, mantenendo un forte presidio etico e regolatorio. Ca' Foscari deve strutturare un progetto triennale che combini sperimentazione guidata, sviluppo di politiche e percorsi formativi sistematici per docenti, Cel e Pta, mettendo al centro opportunità e rischi degli LLM. Di seguito si approfondiscono i principali campi di applicazione, ad esclusione di quello della ricerca in quanto il ricorso all'IA generativa per fare analisi della letteratura, abbozzare testi, *data exploration*, ecc., può variare molto a seconda della disciplina presa in considerazione.

L'IA generativa a supporto delle attività amministrative

L'IA generativa può ridurre in modo significativo il carico di attività ripetitive nella gestione amministrativa delle università, liberando tempo per compiti a maggior valore aggiunto. Essa dovrà essere impiegata non solo per automatizzare/aumentare le capacità del Pta, ma anche come infrastruttura di accesso intelligente alla conoscenza organizzativa dell'Ateneo, per facilitare la diffusione delle informazioni, l'individuazione delle fonti ufficiali e l'orientamento nei procedimenti. Gli strumenti dovranno essere progettati per fornire non solo risposte sintetiche, ma anche il riferimento puntuale alla fonte normativa, regolamentare o procedurale rilevante, indicando i servizi di supporto disponibili e i soggetti competenti da coinvolgere. Applicazioni in uso in Atenei esteri confermano i benefici in termini di efficienza, qualità del servizio e rapidità di risposta, quando l'adozione è accompagnata da adeguate misure organizzative e di *governance*. Esse si focalizzano su:

- *accesso alla conoscenza* per trovare informazioni, regole, modelli, procedure, responsabilità, uffici competenti (es. *chatbot* per rispondere a FAQ su iscrizioni, tasse, scadenze, bandi e procedure erasmus 24/7), così da ridurre i volumi di email e le chiamate ai *front office*;
- *semplificazione operativa* per compilazione assistita, predisposizione bozze, classificazione richieste, recupero documenti, *check* di completezza (es. assistenti virtuali per la predisposizione di note interne, verbali, bandi, informative, ecc. o sistemi di triage automatico dei *ticket* che classificano e instradano le richieste ai servizi competenti, suggerendo risposte standardizzate);
- *monitoraggio e trasparenza* per l'analisi automatizzata di dati gestionali (iscrizioni, tassi di abbandono, utilizzo spazi) che alimentano *dashboard* decisionali a supporto del vertice politico-amministrativo, ma garantendo l'accesso personalizzato a tutti gli *stakeholder* rilevanti;
- *supporto alla decisione* evolvendo da semplici soluzioni d'interrogazione documentale o visualizzazione dei dati a sistemi capaci di mettere in relazione indicatori, processi, progetti, responsabilità organizzative e vincoli regolamentari: l'obiettivo non è solo descrivere l'andamento dei fenomeni, ma aiutare a comprendere le cause profonde che li determinano e a simulare possibili interventi correttivi o migliorativi.

Per un ateneo come Ca' Foscari, un piano triennale dovrebbe avviarsi con una mappatura partecipata dei processi amministrativi finalizzata a individuare, insieme al Pta e ai docenti delegati, quali sono quelli caratterizzati da maggiore carico burocratico, frammentazione delle responsabilità, ridondanza documentale, difficoltà interpretativa delle regole e maggiore esposizione a colli di bottiglia. I criteri per l'identificazione potrebbero, quindi, essere: il volume di tempo assorbito; il numero di attori coinvolti; la frequenza delle richieste; il rischio di errore o non conformità; la dispersione delle fonti; l'impatto sulla qualità percepita del servizio; la possibilità di liberare tempo qualificato del personale. Ne consegue che tale piano triennale potrebbe così articolarsi:

1. analisi partecipata dei processi amministrativi e censimento delle fonti informative per identificare le aree (es. Assicurazione qualità) su cui far partire una sperimentazione pilota attraverso lo sviluppo di modelli LLM addestrati su basi documentali interne e linee guida chiare su *privacy* e sicurezza;

2. estensione graduale ad altre aree (es. risorse umane, patrimonio), integrando i modelli LLM nei flussi di lavoro esistenti (es. protocollo, *ticketing*, sistemi ERP) e creando *dashboard* con accesso ai dati per ruoli differenziati; fondamentale in questa fase è anche la formazione diffusa del Pta;
3. consolidamento di un “IA *operations center*” che mantenga i modelli LLM, valuti il loro impatto e supervisioni l’aggiornamento continuo del Pta, per migliorare costantemente i sistemi di supporto decisionale permettendo l’analisi delle cause degli scostamenti e simulazioni d’intervento.

Interessanti esperienze insistono sulla diffusione di competenze digitali non solo tra pochi specialisti, ma in squadre ampie, capaci di lavorare quotidianamente con strumenti di AI in una logica sperimentale e iterativa. In ottica di *upskilling*, l’adozione deve essere accompagnata da percorsi formativi che abilitino il Pta a: formulare *prompt* efficaci, interpretare criticamente gli output e riconoscere errori o *bias*; conoscere le politiche di Ateneo su uso responsabile, protezione dei dati e proprietà intellettuale; sviluppare una conoscenza di base relativa ad aree di sperimentazione e linguaggi di programmazione sottostanti agli strumenti; - identificare aree di sperimentazione valutando costi e benefici legati all’utilizzo dell’IA generativa. Le principali minacce riguardano la possibile eccessiva dipendenza dagli strumenti, i rischi di errori “plausibili ma sbagliati”, la gestione di dati sensibili e il timore di sostituzione dei ruoli. Un’adeguata comunicazione interna deve presentare gli LLM come strumenti di potenziamento del lavoro amministrativo, non come sostituti, preservando il controllo umano sui processi decisionali critici. Taòe aspetto va sottolineato con forza: l’IA generativa non sostituisce il Pta ma lo potenzia da cui la necessità di formarlo ma anche di coinvolgerlo nella co-progettazione dei casi d’uso e nella valutazione dei benefici reali.

L’IA generativa a supporto dell’attività didattica e dei servizi agli studenti

L’IA generativa ha messo in discussione i tradizionali metodi per valutare l’apprendimento degli studenti in quanto, è sempre più difficile sapere se una tesina è stata elaborata dallo studente in autonomia, dallo studente assistito dall’IA o dall’IA assistita dallo studente. L’IA costringe, innanzi tutto, a ridefinire il significato di apprendimento e insegnamento. Se le macchine possono analizzare un testo, risolvere problemi di calcolo, generare relazioni di laboratorio e scrivere argomentazioni storiche, qual è il ruolo dell’insegnamento? Alcune università vietano l’IA con politiche inapplicabili che gli studenti aggirano facilmente. Altre la abbracciano senza considerare quale lavoro intellettuale rimanga autenticamente umano. Ca’ Foscari deve avere l’ambizione di essere avanguardia nello sviluppare una profonda riconsiderazione dei metodi pedagogici, di valutazione e, più in generale, dello scopo dell’università a livello della missione della didattica. La premessa per questa riconsiderazione è che l’IA non è in competizione con la didattica umana. La professionalità del docente non può essere minacciata in quanto l’IA non può sostituirci le competenze disciplinari, umane ed empatiche nei confronti degli studenti. Tuttavia, essa può fornire ottimi strumenti di supporto, perché le competenze dei docenti possano essere valorizzate. I modelli LLM possono arricchire la didattica universitaria favorendo forme di apprendimento più autonome, interattive e personalizzate. Tuttavia, questi benefici si realizzano pienamente solo se l’integrazione dell’IA generativa è guidata da principi pedagogici chiari e da un forte presidio del docente, che non risulta comunque sostituibile, evitando derive puramente strumentali. Inoltre, è fondamentale che il supporto al docenti sia continuativo, operativo e multidimensionale. Molti docenti hanno bisogno non solo di sapere “cosa si potrebbe fare”, ma di essere aiutati a farlo. Da cui la necessità di predisporre un ecosistema di supporto al docente articolato almeno su 4 piani distinti:

1. *tecnico-strumentale*: il docente deve avere accesso a strumenti approvati, interoperabili e sostenibili, non essere lasciato solo a orientarsi tra piattaforme commerciali, licenze e vincoli. L’Ateneo deve mettere a disposizione ambienti, servizi e strumenti selezionati centralmente, con procedure chiare per l’uso didattico;
2. *tecnico-umano*: il docente deve avere a disposizione non solo piattaforme, ma anche tecnici competenti che lo supportino nel progettare e implementare le attività didattiche, preparare i materiali, istruire i *chatbot* disciplinari, sviluppare le esercitazioni, le rubriche e i *format* valutativi;

3. *pedagogico*: il docente deve essere aiutato a usare l'IA, ma prima ancora a decidere quando ha senso usarla, per quali obiettivi formativi, con quali limiti, con quali modalità di verifica e con quali effetti sull'apprendimento;
4. *gestione del rischio*: gli uffici competenti devono operare con una logica di gestione del rischio proattivo, individuando per ogni ostacolo non solo i divieti e i vincoli, ma anche le condizioni, le cautele, le configurazioni tecniche e le soluzioni organizzative che consentano di superarlo (es. quali dati non possono essere caricati, quali possono essere pseudonimizzati e con che strumenti, quali strumenti possono essere usati in locale o in ambienti protetti, quali informative servono, quali configurazioni riducono il rischio, quali *workflow* sono compatibili con la normativa).

Le migliori esperienze internazionali mostrano più filoni applicativi:

- supporto alla progettazione didattica: uso degli LLM per generare piani di lezione, casi studio, scenari di *problem-based learning* e rubriche di valutazione, poi raffinati e validati dai docenti;
- tutoraggio personalizzato: *chatbot* disciplinari che aiutano gli studenti a rivedere concetti chiave, allenarsi su esercizi, ricevere spiegazioni alternative e riscontri immediati, con tracciamento del percorso di apprendimento;
- sviluppo di competenze trasversali (*soft skills*): attività in cui gli studenti utilizzano l'IA generativa per *brainstorming*, strutturazione di progetti, scrittura di bozze o analisi dati accompagnate da momenti di riflessione critica sulle limitazioni degli LLM.

Per un ateneo come Ca' Foscari, un piano triennale potrebbe prevedere: 1. linee guida di ateneo (aggiornando quelle già stabilite) sull'uso dell'AI generativa in didattica e valutazione (es.: indicazioni su quando è lecito usare LLM per compiti, trasparenza nell'indicare l'uso dell'IA generativa, criteri di integrità accademica); 2. programmi di formazione per docenti focalizzati su: co-progettazione con LLM (es. simulare interazioni docente-studente per migliorare i piani di insegnamento), costruzione di attività *AI-enhanced* e valutazione autentica delle competenze; 3. sperimentazione di "*AI-enabled courses*" in cui l'uso dell'IA è esplicito, guidato e oggetto di valutazione critica, ad esempio in corsi di management digitale, *data literacy* e comunicazione.

L'IA generativa: governance del progetto e possibili alleanze europee

L'applicazione dell'IA generativa in università si basa su pochi principi ricorrenti: *governance* chiara e multi-attore, *AI literacy* diffusa, sperimentazioni pilota con forte presidio etico, linee guida flessibili per insegnamenti, corsi e dipartimenti. Numerose università hanno creato task force centrali su IA generativa collegate a rettore/prorettore, centri per la didattica, IT e uffici legali. Questo modello multi-unità permette di coordinare policy, sicurezza dei dati, supporto ai docenti e comunicazione verso studenti e staff, evitando documenti isolati e incoerenti. Per lo sviluppo di un progetto pilota di applicazione dell'IA generativa in Ateneo è utile, sfruttando l'impatto mediatico garantito da Venezia, stringere alleanze con partner europei che offrano: modelli fondazionali "sovrani"; piattaforme per agenti, automazione e infrastrutture di integrazione con i sistemi esistenti; soluzioni *EdTech* a supporto all'apprendimento. Per i modelli fondazionali un possibile partner è Mistral AI (Francia). Esso sarebbe complementare rispetto ai vari Gemini, OpenAI, Anthropic, ecc., e coerente con un posizionamento europeo, anche in chiave AI Act. Per le piattaforme per agenti, automazione e integrazione i possibili partner sono: n8n (Germania); Parloa (Germania); Lovable Labs (Svezia). Accordi con questi attori possono accelerare i casi d'uso su segreterie, *helpdesk IT*, gestione ticket e micro-servizi interni. Infine, per le soluzioni *EdTech* a supporto all'apprendimento il possibile partner è CoachHub (Germania). Questi partner possono essere inseriti in pilota su corsi ad alta numerosità o programmi interni di formazione (staff e docenti). Al di là dei nomi, ha senso applicare i seguenti criteri per la selezione dei partner: - allineamento con AI Act e strategia AI 2024–2026 italiana ed europea; capacità di co-progettare sperimentazioni in ambito didattica e PA, non solo vendere licenze; - disponibilità a creare hub/academy locali (es. "AI for Education Lab Venezia") con borse, tesi, laboratori di creatività, dottorati industriali.

9.2 Alcune specifiche proposte di miglioramento

Di seguito si riportano le specifiche proposte di revisione del modello di funzionamento di Ca' Foscari avanzate dai colleghi con i quali ho già avuto il piacere di confrontarmi in questi mesi. Sono state aggregate secondo le 3 missioni dell'università, la *governance*, l'amministrazione e le infrastrutture. Sono proposte che trovo per lo più condivisibili, ma che andranno discusse e approfondite in modo più esteso all'interno della comunità cafoscarina. In questo spirito, i lettori sono invitati a confermarle, puntualizzarle, contestarle e a integrarle con altre proposte di revisione che ritengono indispensabili. Per ogni proposta di miglioramento si è riconosciuto, in appendice un ordine di importanza, oltre a delle stime qualitative del tempo e dell'investimento necessario per la sua di attuazione

Proposte di miglioramento a livello di Didattica

Le proposte di miglioramento a livello di Didattica sono riconducibili a quattro aree:

1. qualità degli studenti in ingresso;
2. esperienza (trasformativa) degli studenti;
3. assetto dell'offerta didattica/formato didattico
4. abilitatori organizzativi/infrastrutturali.

Orientamento efficace: potenziare le attività di orientamento alle lauree magistrali, sviluppando innanzi tutto una più efficace e mirata strategia di comunicazione, con l'obiettivo di attrarre i migliori studenti delle scuole superiori, ma anche laureati triennali provenienti da altri atenei limitrofi, meridionali o esteri.

Accesso qualificato: garantire *standard* qualitativi di ammissione per gli studenti internazionali equivalenti a quelli richiesti agli studenti italiani. Rendere robuste le procedure di ammissione, specialmente quando avvengono a distanza, riducendo i rischi di comportamenti opportunistici e proteggendo la reputazione dell'Ateneo. Definire politiche di reclutamento mirate e quote di assorbimento per area di provenienza analoghe alle altre università internazionali.

Accoglienza efficace: rimodulare il calendario accademico (posticipandone l'inizio almeno per i primi anni di ogni ciclo) e potenziare i percorsi di allineamento (fondamentali per potersi iscriversi alle magistrali) e gli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA), riconoscendo loro pari dignità rispetto agli altri insegnamenti, estendendone la durata e prevedendo la frequenza obbligatoria per un miglioramento dell'esperienza nel campus universitario. Fare anche uno studio di fattibilità per la costruzione di un calendario dei corsi meno compresso, che consenta occasionali recuperi e che preveda prove di esame in date compatibili con la mobilità *incoming* (per esempio: gli studenti *incoming* si attendono che il primo appello del secondo periodo preceda le festività natalizie). Lo studio può includere la possibilità che i corsi fondamentali di primo anno si tengano sull'arco di un semestre, eventualmente su 40h invece di 30h. Revisionare il sistema di determinazione degli orari di lezione e degli esami, con il preciso obiettivo di informare docenti (nonché studenti) dei loro impegni accademici con ampio anticipo. Nella situazione attuale, accade non di rado che non sia possibile accettare inviti di prestigio perché l'ateneo deve ancora rendere noti gli orari delle lezioni.

Accoglienza funzionale: rafforzare i servizi di residenzialità per studenti e docenti (fuori sede e anche *visiting scholar*), ampliando la capacità operativa e definendo soluzioni abitative accessibili, per favorire l'integrazione nella città di Venezia. A tal fine, occorre stringere la collaborazione con ESU, anche facendo leva sulla Regione del Veneto; avviare un progetto che coinvolga anche il Comune di Venezia per la promozione di affitti a canone concordato per gli studenti, ma anche per il Pta, oltre a immaginare soluzioni per agevolare l'acquisto della prima casa. Differenziare il servizio mensa venendo incontro alle diverse esigenze.

Infrastrutture e barriere architettoniche: valutare alcuni aspetti relativi alle infrastrutture (es. aule), i quali costituiscono ancora, in certe aree, elementi di miglioramento. I temi relativi agli interventi sulle

barriere architettoniche sono stati oggetto di confronto tra PQA e Direttore Generale, ma sono stati definiti argomenti di “particolare interesse, ancorché di non facile ed immediata soluzione”.

Flessibilità dei percorsi e dell'organizzazione didattica: superare il modello rigido delle 30 ore per modulo, articolando la durata degli insegnamenti in funzione degli obiettivi formativi e delle specificità disciplinari, prevedendo, ad esempio, cicli di insegnamento più lunghi e un maggiore intervallo tra i periodi di lezione, a beneficio della qualità dell'apprendimento e della sostenibilità dei carichi di studio e di lavoro. Chiaramente, ciò comporta la necessità di più aule e più docenti o una riduzione del numero di insegnamenti.

Autonomia organizzativa della didattica: attribuire ai dipartimenti la maggiore libertà nell'organizzazione della didattica e nell'individuazione del numero di ore frontali in corrispondenza dei crediti, sempre che si riescano a trovare delle modalità corrette per gestire gli insegnamenti mutuati fra di diversi dipartimenti. Delineare i principi chiave per la chiusura di alcuni corsi di laurea, come il riequilibrio del rapporto studenti/docenti e la compatibilità con gli spazi didattici. Si propone lo spostamento delle decisioni organizzative di livello intermedio (calendario e orario) nei rispettivi campus per aumentare la consapevolezza dei problemi e la partecipazione alla ricerca di soluzioni.

Razionalizzazione dell'offerta formativa: revisionare l'attuale offerta formativa che evidenzia un'eccessiva frammentazione (ci sono ca. 720 docenti per ca. 60 CdL, ossia un CdL ogni 12 docenti). Operare un'analisi approfondita dei CdL, evidenziando i punti di forza e debolezza di ognuno di essi. Questo consente di migliorarne le performance, ma anche di circoscriverne le identità, secondo parametri relativi alla ricaduta sul mondo del lavoro, all'apprezzamento degli studenti o alla strategicità di corsi stessi. La razionalizzazione dell'offerta dovrà prevedere la creazione di percorsi di specializzazione interni a CdL triennali e magistrali ben definiti e riconoscibili all'esterno, anziché moltiplicare corsi che hanno un'identità poco chiara o troppo specifica per i futuri studenti, per il mondo del lavoro o per un più vasto percorso di formazione delle future generazioni. Sarà necessario verificare caso per caso se è possibile limitare gli insegnamenti opzionali o a grappolo rivolti a un numero esiguo di studenti quando non hanno uno specifico valore strategico-culturale. Sarà inoltre fondamentale essere in grado di revisionare e tarare periodicamente l'offerta formativa, utilizzando come benchmark atenei esteri e nazionali di riferimento in termini di eccellenza.

Erogazione della didattica: promuovere un'evoluzione delle pratiche didattiche che, mantenendo centrale l'interazione in presenza, superi il modello esclusivamente frontale e valorizzi metodologie attive e partecipative. Incentivare approcci basati su progetti, lavoro collaborativo e *problem solving*, capaci di stimolare il pensiero critico e il coinvolgimento attivo degli studenti, accompagnando tali innovazioni con una revisione coerente dei modelli di contabilizzazione del carico didattico. Valorizzare la didattica in presenza anche attraverso lo sviluppo di spazi didattici innovativi - quali aule modulari, laboratori esperienziali e ambienti *maker* - pensati per favorire l'interazione diretta, la cooperazione tra pari e la qualità del confronto tra docenti e studenti. Accanto a ciò, saranno avviate sperimentazioni motivate e controllate di didattica a distanza, differenziate per tipologia di CdL e di insegnamento. In alcuni contesti, potrà essere adottato un modello integrato.

Egua distribuzione degli insegnamenti: occorre un monitoraggio più attento delle attività di didattica assegnati a tutto il corpo docente e ricercatore, con un'attenzione particolare ai più giovani ai quali vanno assegnati gli insegnamenti con meno studenti e, soprattutto, non forzarli a cambiare insegnamenti ogni anno per supportare esigenze del momento, dato che questo implica importanti investimenti di tempo per strutturare il corso quando la loro priorità dovrebbe essere la ricerca.

Supporto all'innovazione didattica: investire in infrastrutture, nel supporto e nella formazione per il corpo docente, fornendo supporto tecnico e strutturale per la produzione di contenuti didattici innovativi e di alta qualità (es. video-lezioni, analisi di casi filmate, materiali interattivi, risorse per studenti con disabilità).

Potenziamento della lingua inglese: investire sulle competenze linguistiche dei docenti e del Pta, come leva per l'internazionalizzazione dell'Ateneo e per il miglioramento delle interazioni quotidiane con studenti e docenti internazionali, accompagnato dalla disponibilità in inglese della documentazione istituzionale essenziale.

Incentivazione degli insegnamenti in lingua inglese: senza sottovalutare l'importanza della lingua italiana, soprattutto in quelle discipline per cui riveste un particolare significato, "non disincentivare" chi insegna in lingua inglese, calcolando la numerosità degli insegnamenti sui cinque anni da quando si inizia ad insegnare e modificando il coefficiente di valutazione studentesca della didattica (questo aiuterebbe ad incoraggiare colleghe e colleghi che sono in grado di insegnare in lingua inglese).

Valorizzazione dei Collaboratori ed Esperti Linguistici: le esercitazioni dei Cel coprono il 60/70% del carico didattico complessivo degli insegnamenti linguistici e Ca' Foscari è l'Ateneo italiano con il maggior numero di ore di esercitazione linguistica affidate ai Cel. Ha quindi senso integrare i CEL nelle attività di promozione dell'Ateneo per valorizzare l'eccellenza e la specificità dell'offerta linguistica di Ca' Foscari e coinvolgerli nella creazione di reti con il mondo aziendale per allineare la didattica alle reali esigenze del mercato del lavoro. Ciò faciliterebbe il *placement* dei laureati e l'attrazione di potenziali donazioni o progetti finanziati da terzi.

Soddisfazione degli studenti: analizzare le cause della non soddisfazione rilevata in alcuni CdL (es.: attraverso un questionario al momento della domanda di laurea, colmando la lacuna della rilevazione Almalaurea), e intervenire conseguentemente sui fattori critici. Per un Ateneo che ha messo l'attenzione dello studente al centro della sua azione, ci sono CdL con una percentuale troppo elevata di studenti non soddisfatti del percorso formativo.

Soft skills degli studenti: investire per ampliare l'offerta di corsi, laboratori e seminari dedicati alle competenze trasversali, al fine di raggiungere l'intera popolazione di studenti iscritti ai CdL triennali e magistrali.

Valutazione della didattica: rivedere le modalità per la valutazione della didattica, perché le attuali portano a premiare chi rende la vita più semplice agli studenti, facendoli crescere di meno.

Corsi interdipartimentali: pubblicizzare i corsi interdipartimentali in tutte le giornate di orientamento delle aree a cui essi afferiscono, non solo a quella del dipartimento di riferimento. Si auspicano interdipartimentalità ed interdisciplinarietà, ma l'Ateneo è ancora organizzato su base dipartimentale in molte delle sue attività.

Scuole interdipartimentali: riflettere sulla ricostituzione delle scuole interdipartimentali (es. UniTo o UniTn) o, comunque, rimodulare gli attuali patti triennali che regolano la didattica interdipartimentale, facendo sì che avere docenti di altri dipartimenti in corsi interdipartimentali aumenti (non riduca) il punteggio per l'ottenimento del FUDD del dipartimento sede del CdS.

Collaborazioni didattiche: collaborare per la costruzione di percorsi didattici inter-ateneo con IUAV, ma anche con l'UniPD e UniVR, con la quale esiste una forte complementarità, oltre che con l'Istituto di Scienze Polari del CNR e l'ITT che hanno sede all'interno del campus scientifico.

Proposte di miglioramento a livello di Ricerca

Le proposte di miglioramento a livello di Ricerca sono riconducibili a 3 aree:

1. la macchina organizzativa della ricerca;
2. gli incentivi e i criteri di allocazione;
3. il rafforzamento del capitale scientifico.

Collaborazioni di ricerca: collaborare per la costruzione di progetti di ricerca inter-ateneo con IUAV, ma anche con l'Università di Padova e di Verona, oltre che con l'Istituto di Scienze Polari del CNR e con l'ITT, che hanno sede all'interno del campus scientifico, ma anche con Ismar.

Ripartizione delle risorse per la ricerca: procedere alla revisione del modello di ripartizione del FUDD, ma anche dell'ADIR, per tener conto del merito legato alla ricerca sviluppata da ogni dipartimento e dai singoli docenti all'interno dei diversi dipartimenti.

Potenziamento della ricerca: favorire il reclutamento e la valorizzazione di professori e ricercatori di elevato profilo dall'Italia e dall'estero ma anche il loro trattenimento, creando le condizioni affinché essi possano esprimere al meglio le loro capacità (es. potenziamento del sistema di incentivi e premialità alla ricerca per chi pubblica su riviste di fascia 4/ 4*, per chi è responsabile di progetti di ricerca finanziati).

Gestione dei progetti di ricerca: rivedere il processo di attrazione e gestione di progetti di ricerca su bandi competitivi. Potenziare le aree strategiche, anche in ottica di interdisciplinarietà. Far sì che il Pta che si occupa di seguire le MSCA e gli altri *grant* europei in seno ai dipartimenti dipenda gerarchicamente dall'Ufficio Ricerca di Ateneo, anziché dalle Segreterie di Dipartimento. L'attuale struttura genera confusione tra *supervisor* e *grantee* e non favorisce uniformità di trattamento per i singoli *fellow* a livello di Ateneo. Qualora questa revisione organizzativa fosse troppo complessa, occorre almeno rafforzare la formazione e il continuo supporto al Pta appartenenti al settore ricerca in seno ai dipartimenti. A tal fine, occorre migliorare le linee guida e i documenti informativi di sintesi che l'Ufficio Ricerca di Ateneo ha già predisposto, ma, prima ancora, aumentare la consapevolezza di tutto il Pta coinvolto, a livello, quindi, sia centrale che dipartimentale, che è interesse comune far funzionare la gestione dei progetti di ricerca e, quindi, della necessità di migliorare l'orientamento alla risoluzione dei problemi. Sarebbero auspicabile, in un secondo momento, avere una maggiore aderenza ai regolamenti degli altri Paesi europei (es. adottare le istruzioni che vengono date in Germania e Regno Unito), tenendo chiaramente conto dei vincoli legislativi a livello nazionale, come l'inquadramento degli MSCA come assegnisti di ricerca. Una riflessione va fatta anche sull'opportunità o meno di centralizzare la gestione degli MSCA e di tutte le risorse derivanti da bandi competitivi internazionali, ora ancor più importanti per il loro peso in VQR, in uno o due centri (es. UniTn). Tale centralizzazione solleverebbe i Dipartimenti da determinati compiti, portando con sé, tuttavia, delle controindicazioni (es. riduzione dell'elasticità di gestire le commissioni di valutazione).

Strumenti di supporto alla ricerca: valutare l'abolizione dell'iniziativa SPIN, data la bassa correlazione con progetti europei vinti a fronte di un enorme sforzo organizzativo (reclutamento e pagamento *referee*, ecc.) È più semplice reindirizzare le risorse verso il sostegno alla stesura e alla gestione di progetti europei, aree in cui il personale è sottoposto a una notevole mole di lavoro. Specifiche aree di ricerca, per esempio in ambito umanistico, possono essere sostenute con fondi di ricerca dedicati come si fa con archeologia. Più in generale, occorre riflettere sulla gestione del Fondo di supporto alla Ricerca: sulla sua modalità di alimentazione attraverso gli *overhead* dei progetti finanziati, e sull'allocazione delle risorse accumulate attraverso un piano annuale. A ogni modo, per i prossimi 3 anni il Fondo è già stato destinato (da delibere del Senato e CDA dell'anno scorso) a coprire i costi delle borse di dottorato e altre spese, che sono state tolte dal bilancio dell'Ateneo, in modo di non gravare su di esso.

Valutazione della ricerca e sistemi di incentivazione: definire criteri di valutazione della ricerca che incidano sulle progressioni di carriera oltre che sull'organizzazione del lavoro accademico, riconoscendo i diversi contributi alla missione comune. La valutazione della ricerca deve tradursi in scelte coerenti sugli incentivi alla ricerca, sull'allocazione degli ADIR, su riduzioni mirate del carico didattico per chi contribuisce in modo significativo ai risultati di ricerca complessivi e su una distribuzione più equilibrata degli impegni per chi è più impegnato nella didattica. I criteri devono essere costruiti in dialogo con i dipartimenti e le aree disciplinari, tenendo conto della VQR, ma al tempo stesso delle specificità scientifiche dei diversi ambiti disciplinari. Questa è una leva sistemica: senza questa, molte altre misure rischiano di restare episodiche o percepite come arbitrarie.

Reti internazionali di ricerca: utilizzare i MSCA *fellow* di Ca' Foscari operanti in istituzioni di assoluto prestigio (e.g. Harvard, Princeton, Stanford, Toronto, CalTech ecc.) come agenti di internazionalizzazione per la creazione di scambi studenteschi e di ricerca. Questo pur nella consapevolezza che il vero problema non è tanto venire in contatto con nuove reti internazionali di ricerca, ma indurre i docenti a condividerle in modo sistematico, andando oltre il contatto personale.

Doppie affiliazioni: regolamentare le doppie affiliazioni per il personale docente, prevedendo un periodo definito (es. 5 anni) al termine del quale sia richiesta una scelta, e richiedere sempre, in modo certificato, la piena disponibilità per le attività didattiche e di tutoraggio in sede quale, ad esempio la presenza per il ricevimento di almeno X settimane (se la doppia affiliazione è con una università UK loro ti chiedono di timbrare il cartellino e quindi sei sempre in UK). La mobilità è un valore, ma il presidio verso studenti e strutture deve essere garantito con regole chiare e verificabili.

Visiting professor: non richiedere il visto di lavoro a *visiting professor* che vengono solo con rimborso spese da destinazioni extra europee.

Early Career Researcher: potenziare il supporto ai ricercatori all'inizio della loro carriera accademica per lo sviluppo del loro piano di ricerca.

Dottorati di ricerca: investire in maniera stabile sui dottorati, rivalutandone l'offerta, garantendo il numero minimo di borse richieste dal Ministero, abolendo ulteriori vincoli di Ateneo e assegnando il *budget* rimanente come premialità. La quota strategica per l'internazionalizzazione dovrebbe essere utilizzata anche per forme diverse di chiamata basate sul merito scientifico, oltre che per ERC e MSCA. Inoltre, la diversità strutturale dei dottorati richiede criteri di finanziamento più flessibili e aderenti alla realtà dei singoli corsi. Una revisione dei criteri di riparto del FUDR dottorale e delle borse è necessaria per evitare squilibri persistenti e allocazioni poco efficaci, valorizzando la capacità reale di supervisione e gli obiettivi scientifici. In questo contesto, una maggiore autonomia dipartimentale consentirebbe di scegliere, caso per caso, se puntare sull'aumento del numero delle borse o sul loro rafforzamento economico, con particolare attenzione all'attrattività internazionale.

Proposte di miglioramento a livello di Valorizzazione delle conoscenze

Le proposte di miglioramento a livello di Valorizzazione delle conoscenze sono riconducibili a un'unica area.

Trasferimento tecnologico: creare degli spazi dedicati al trasferimento tecnologico. Il personale dedicato al trasferimento tecnologico non è mai stato una priorità nelle politiche inerenti il PTA: si è sempre privilegiato il supporto alla ricerca in senso stretto. Nei dipartimenti è stato creato un terzo settore che potrebbe avere un ruolo importante, ma sembra occuparsi, soprattutto di comunicazione ed eventi. I risultati riflettono questa politica: i ricavi da conto terzi sono bassi e molti colleghi percepiscono queste attività come un carico aggiuntivo, senza vederne il potenziale. Un'opzione da valutare è la centralizzazione della gestione del conto terzi, utilizzando strutture esistenti che hanno già al loro interno le competenze tecniche e legali per farlo (es.: PiNK), rafforzandole nella parte amministrativa con personale reclutato tramite il PNRR che ora dovrà essere ricollocato.

Valorizzazione delle conoscenze diversa dal trasferimento tecnologico: e dedicare maggiori spazi alle attività di divulgazione della ricerca, attraverso, ad esempio, una riorganizzazione mirata dei calendari e degli spazi per le giornate delle lauree. Cercare un equilibrio stabile tra didattica, eventi e servizi, evitando che la logistica diventi un conflitto permanente, valorizzando iniziative ad alto impatto per la città e per il territorio. Prima di tutto occorre creare una cultura della valorizzazione delle conoscenze in Ateneo attraverso convegni, formazione, *podcast*. Occorre poi definire le aree strategiche su cui focalizzarsi e supportarle, aumentando il ridotto finanziamento attuale. Infine, strutturare un sistema di monitoraggio il più possibile snello e digitalizzato.

Valorizzazione del marchio di Ca' Foscari: comunicare in maniera efficace quando si interviene in supporto al patrimonio culturale ed economico dell'area veneziana, evidenziando competenze specifiche di dipartimenti, strutture o laboratori, "copiando" SDA Bocconi *School of Management* o MIP del Politecnico di Milano.

Gestione dei progetti: procedere alla costruzione di un modello di *governance* chiaro e riconoscibile per la gestione di progetti complessi, *spin-off* e convenzioni, in grado di garantire trasparenza nei ruoli e nelle responsabilità strategiche, operative e dei risultati, sviluppando una cultura dell'impatto anche attraverso la definizione preventiva dell'impatto atteso dall'attività prevista.

Innovazione sociale: rafforzare il ruolo dell'Ateneo nel sostenere l'imprenditorialità studentesca e la progettualità a impatto sociale, mediante una visione strategica condivisa e il finanziamento di iniziative sviluppate dalla comunità universitaria.

C-Lab: intercettare e sviluppare nuovi metodi didattici, rafforzare le competenze pedagogiche per poi trasferire queste innovazioni agli studenti. L'idea è quella di un centro che integri ricerca, sperimentazione con progetti pilota e formazione, insistendo sulla didattica in presenza.

Proposte di miglioramento a livello di Governance

Le proposte di miglioramento a livello di *Governance* sono riconducibili a 4 aree:

1. chiarezza della catena decisionale;
2. uso dei dati e *accountability*;
3. assetto politico-organizzativo interno
4. posizionamento esterno dell'ateneo.

Governance chiara: promuovere una *governance* che sia *accountable* a tutti i livelli e, quindi, supportata da una buona politica di comunicazione sia interna che esterna. Formulare obiettivi chiari e verificabili, individuare misure di performance pertinenti, e indicare le azioni di miglioramento che si intendono intraprendere, esplicitando risorse, tempi e responsabilità.

Governance data-driven: implementare processi decisionali basati sui dati, garantendo la massima trasparenza e l'accesso alle informazioni rilevanti per tutta la comunità accademica. Rendere disponibili le informazioni necessarie a guidare l'Ateneo, i dipartimenti e i CdL. Questo significa anche fare la necessaria formazione affinché i direttori e i delegati possano leggere i numeri e discuterli con competenza. La trasparenza non è un fine in sé: permette di ridurre conflitti interpretativi, rendere esplicite le priorità e responsabilizzare tutti su obiettivi realistici.

Governance centrata sui dipartimenti (se dimostrano responsabilità istituzionale): rafforzare il coinvolgimento e il ruolo deliberativo dei dipartimenti in tutte le decisioni che li riguardano, incluse quelle sul personale, in coerenza con il fatto che le attività statutarie fondamentali si svolgono al loro interno. Questo se dimostrano responsabilità istituzionale e capacità strategica. Ad esempio, programmazioni del personale docente che vengono approvate con pochi, in alcuni casi, solo un voto di scarto, testimoniano una mancanza di visione strategica condivisa all'interno del dipartimento. Tenendo in considerazione che il senato già svolge un ruolo da mediatore con i dipartimenti, sicuramente andrebbe enfatizzato il suo ruolo come luogo di vero dibattito e riflessione strategica, che sia il più possibile rappresentativo di tutte le anime dell'ateneo e non di semplice ratifica di decisioni non concordate con i dipartimenti. In particolare, sulle decisioni più importanti i dipartimenti dovrebbero venire informati con un tempo sufficiente a far portare in senato dai propri rappresentanti gli esiti della discussione interna: non solo le votazioni ma anche la discussione, perché il senato possa capire il clima dietro una decisione oltre a sapere qual è la maggioranza

Consiglio dei direttori: ripensarne il funzionamento e i temi da portare alla sua attenzione, affinché non esautori il potere del Senato accademico. Il consiglio dei direttori nelle università grandi ha anche

potere deliberativo in quanto non tutti i direttori partecipano al Senato accademico. Questo non è però il caso di Ca' Foscari.

Deleghe strategiche: istituire figure dedicate all'innovazione, oltre a un Prorettore alla Valutazione e alla Assicurazione della qualità con il compito di validare le proposte che giungono al Senato; collaborare nella stesura delle delibere di interesse accademico apportando il punto di vista dei docenti; supervisionare la selezione e l'applicazione dei criteri per la ripartizione delle risorse, assicurando che al Senato siano disponibili anche simulazioni che ne documentino gli effetti. Istituire, infine, un Prorettore ai Rapporti con le altre Università e con gli Enti territoriali per stabilire delle collaborazioni stabili e durature, e ai Sistemi informativi che abbia tra i suoi compiti anche la promozione di una cultura dei dati e delle competenze circa la loro elaborazione e interpretazione.

Presidenza Fondazione Ca' Foscari: la presidenza della Fondazione Ca' Foscari andrà attribuita a una figura di elevata reputazione professionale, diversa dal Rettore di Ca' Foscari.

Dirigenza: scegliere con grande attenzione il nuovo Direttore generale che avrà un ruolo chiave nel supportare il Rettore a realizzare la visione strategica dell'Ateneo. Attenta valutazione dei dirigenti, riflettendo su una possibile rotazione obbligatoria, se non ci sono vincoli di competenza. I segretari di dipartimento ruotano ogni 5/6 anni.

Inclusione nelle scelte di governance dei Ricercatori, dei Cel, del Pta e degli studenti: coinvolgere sistematicamente i Ricercatori, i Cel, il Pta nei processi decisionali e nei tavoli di lavoro strategici. È fondamentale supportare le rappresentanze affinché possano agire in ottica proattiva e strategica, svincolandole da oneri amministrativi e permettendo loro di contribuire alla costruzione di una comunità coesa. Promuovere un cambio di paradigma nel coinvolgimento dei Cel e degli studenti nei processi di *governance*, favorendo una partecipazione che sia proattiva e non meramente reattiva. È auspicabile la definizione di una Procedura Operativa Standard (SOP) che garantisca il coinvolgimento dei CEL nelle scelte che impattano direttamente sulla didattica (programmazione oraria, gestione dei flussi degli studenti, ecc.).

Comunicazione integrata: rinnovare radicalmente la strategia di comunicazione istituzionale, a partire dai suoi strumenti (come il sito web), per renderla più dinamica, accessibile e coerente, ad esempio, mettendo a disposizione dei membri dell'ateneo *database* e *dashboard* di riferimento.

Controllo di gestione: esplicitare maggiormente, da parte della *governance*, le cause degli eventuali scostamenti tra risultati attesi e risultati ottenuti, migliorando il controllo di gestione. La *governance* deve rendere conto con regolarità: momenti periodici di rendicontazione e di confronto aperto sui risultati ottenuti e sui problemi ancora aperti.

Quota strategica: riflettere sull'ammontare e le modalità di utilizzo della quota strategica. Occorre raggiungere un consenso tra il Rettore e i singoli dipartimenti in merito al suo utilizzo.

Contributi studenteschi: monitorare attentamente il problema del superamento della soglia di legge per le tasse universitarie agli studenti, valutando, inoltre, anche una più marcata progressività e/o una più ampia *no tax area*, dato che le diseguglianze a livello sociale sono in aumento.

Rapporti con l'esterno: rafforzare decisamente i rapporti con: i diversi livelli dell'amministrazione politica (Governo nazionale, MUR, Regione, Enti locali a partire dal Comune di Venezia); le imprese del territorio, le altre università venete e il sistema degli *alumni*; il contesto internazionale (missioni per la creazione di rapporti non solo a livello di singoli docenti, dipartimenti o CdL, ma di sistema),.

Ranking internazionali: attivare un piano strutturato di rafforzamento del posizionamento dell'Ateneo, orientato a migliorare in modo mirato la performance nei principali sistemi di valutazione internazionali.

Proposte di miglioramento a livello amministrativo e di gestione del personale

Le proposte di miglioramento a livello amministrativo e di gestione del personale sono riconducibili a 4 aree:

1. tenuta e valorizzazione del PTA
2. semplificazione dei processi
3. equità dei carichi e delle regole
4. condizioni di lavoro e benessere organizzativo.

Valorizzazione del Pta: definire un piano pluriennale di sviluppo del Pta - che rappresenta un asse strategico fondamentale per il futuro dell'Ateneo - che preveda interventi di valorizzazione economica, incrementando i fondi accessori tramite il conto terzi, e di *welfare*. La formazione continua sarà ulteriormente potenziata come leva di crescita personale e organizzativa, in coerenza con le esigenze istituzionali e con le aspirazioni individuali, sostenendo l'aggiornamento delle competenze e la capacità di affrontare un contesto universitario in costante evoluzione.

Progressioni di carriera del Pta: rafforzare le politiche di sviluppo di carriere trasparenti ed eque, capaci di riconoscere il merito, le competenze e il potenziale delle diverse professionalità. In questo quadro, assume particolare rilievo l'individuazione e la valorizzazione dei talenti interni, quale presupposto per la definizione di un piano di successione strutturato per i ruoli di responsabilità degli uffici, volto a garantire continuità gestionale, trasferimento delle competenze e rafforzamento della *leadership* diffusa all'interno dell'organizzazione.

Turnover del Pta: ritorno al 100% del *turnover* del Pta.

Lavoro agile: confermare la discrezionalità delle diverse strutture nella concessione della possibilità per il Pta di ricorrere al lavoro agile, facendo attenzione, attraverso un costante confronto con i sindacati, su eventuali lamentele inerenti possibili discriminazioni. Per garantire anche spazi di libertà maggiori al Pta occorre "firmare" un forte patto di fiducia e rafforzare la logica del lavoro per obiettivi, più che per task.

Stabilizzazione del Pta a tempo determinato: rafforzare il processo di stabilizzazione del Pta a tempo determinato, nella consapevolezza che la sicurezza occupazionale e la continuità lavorativa costituiscono condizioni essenziali per la qualità del lavoro, della didattica, della ricerca e dei servizi.

Assunzione del Pta: raffinare i requisiti per l'assunzione del Pta spostando il *focus* dalla generica attività sviluppata dall'ufficio richiedente a quello sulle specifiche competenze richieste.

Equità tra il Pta centrale e quello dipartimentale: verificare i carichi di lavoro e le progressioni di carriera tra in Pta operante in amministrazione centrale e quello operante nei diversi dipartimenti, dove è il direttore che deve farsi carico di portare avanti le istanze del Pta. Verificare anche i carichi di lavoro a livello di Pta nei diversi dipartimenti in base al numero dei docenti e degli studenti.

Attività sviluppate dai Cel: garantire il budget per la copertura delle ore di esercitazione attraverso contratti esterni o a supplenze fornite dai Cel di ruolo. Permettere la possibilità di svolgere alcune lezioni online e introdurre l'utilizzo dell'IA coinvolgendo il Cla.

Formazione e incentivazione Cel: sviluppare un piano di formazione e di aggiornamento dedicato ai Cel e permettere anche loro l'accesso al fondo di incentivazione di Ateneo. Il fondo integrativo dedicato ai CEL è fermo al 2016 (nel 2025 ha subito anche una decurtazione), nonostante l'organico a tempo indeterminato sia aumentato del 40%. Questa limitazione determina un trattamento economico significativamente inferiore ad altri maggiori atenei italiani, creando un divario che rischia di demotivare professionisti altamente qualificati.

Revisione dei processi e benessere organizzativo: avviare una revisione organizzativa orientata alla semplificazione dei processi amministrativi e gestionali, alla qualità dei servizi e alla riduzione dei carichi di lavoro, al fine di creare condizioni più sostenibili per lo svolgimento delle attività e favorire

un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata. Il benessere organizzativo e la qualità della vita lavorativa devono essere considerati elementi centrali, nella convinzione che un ambiente di lavoro sano, inclusivo e attento alle persone rafforzi il senso di appartenenza e contribuisca in modo decisivo allo sviluppo della comunità cafoscarina. A tal fine, occorre una periodica misurazione della soddisfazione verso il proprio lavoro da parte del Pta e dei Cel.

Attenzione alla genitorialità: occorre immaginare azioni concrete per favorire la genitorialità quali, ad esempio: garantire alloggi a prezzi calmierati al Pta, ai Cel e ai docenti fuori sede, soprattutto nel periodo in cui hanno figli neonati o in età prescolare; tenere nella più alta considerazione le richieste di calendarizzazione degli insegnamenti da parte delle docenti con figli neonati o in età prescolare residenti fuori sede.

Tutele per il personale "fragile": è necessario inserire dei meccanismi automatici per sostituire il personale in terapia salvavita nei loro compiti essenziali (es. gli esami), nonché riconoscere loro la possibilità di espletarli secondo modalità specifiche (es. didattica online). Le gravi patologie e l'invalidità civile devono essere considerate nei processi di valutazione della produzione scientifica, nelle abilitazioni e negli avanzamenti di carriera e occorre prevedere il reintegro automatico nei ruoli organizzativi sospesi per malattia al rientro della persona, evitando l'isolamento professionale.

Riduzione del carico burocratico: invertire la tendenza che sposta il carico amministrativo sui docenti e sui dipartimenti, attribuendo maggiore autonomia e risorse ad aree e dipartimenti, anche per liberare idee ed energie progettuali dei docenti. Il centro opera a supporto dei dipartimenti, con servizi flessibili, efficaci e orientati agli obiettivi. A tal fine, occorre promuovere un utilizzo consapevole dell'IA e delle tecnologie digitali come strumenti di semplificazione dei processi amministrativi e gestionali, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza complessiva e ridurre gli oneri burocratici.

Equa distribuzione dei carichi: promuovere una distribuzione trasparente ed equa dei carichi gestionali e organizzativi tra tutto il personale docente riconoscendo come i ricercatori debbano essere focalizzati solo sulla ricerca, i professori associati sulla ricerca e sulla didattica e i professori ordinari sulla ricerca, la didattica e l'organizzazione: non possono esserci professori ordinari senza carichi organizzativi, mentre ci sono professori associati o, peggio, ricercatori che ne hanno. Anche i docenti a tempo definito o con doppia affiliazione devono avere carichi organizzativi.

Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti (FUDD): formulare criteri di allocazione chiari, coerenti con l'FFO, per garantire prevedibilità, trasparenza e responsabilità nella distribuzione delle risorse.

Utilizzo del MEPA: impiegare il MEPA in misura limitata per acquisti fino a 5.000 Euro. Seppure fosse stato escluso per le spese di ricerca, si tende a continuare a utilizzarlo spesso aumentando i costi per l'Ateneo.

Spazi per la collaborazione: intervenire su prenotabilità e fruizione degli spazi di lavoro e collaborazione. Ricerca, progettualità e relazioni con *visiting professor* e partner esterni hanno bisogno di infrastrutture semplici e accessibili. Rendere disponibili, su prenotazione, in una delle biblioteche, almeno uno studio e una sala riunione accessibili anche durante il fine settimana, per facilitare la collaborazione con *visiting professor* e partner esterni.

Creare un centro autonomo di spesa e gestione dei campus: identificare fattori di rischio e procedure legate alla sicurezza sul lavoro alla luce del fatto che non possono essere gestite con le stesse modalità dei palazzi storici in centro.

Assemblee di Ateneo: promuovere incontri periodici di confronto reale tra le componenti dell'Ateneo, con cadenza almeno annuale, supportati da strumenti digitali.

Proposte di miglioramento a livello di Infrastrutture

Le proposte di miglioramento a livello di Infrastrutture sono riconducibili a un'unica area.

Mobilità internazionale: migliorare il servizio IT a supporto della mobilità internazionale.

Laboratori scientifici: valorizzare le attrezzature scientifiche, anche potenziando il Centro di Strumentazioni di Ateneo, non pienamente utilizzate presenti nei laboratori del Campus scientifico, garantendone la costante manutenzione ed eventuale riparazione, aumentando il portafoglio di offerta di servizi a mercato, provando anche a ridurne i costi.

Strutture di calcolo: potenziare e valorizzare le strutture di calcolo ad alte prestazioni attualmente in uso in ateneo (es.: Cloud e HPC) in quanto vitali per i ricercatori che fanno elaborazione dati. A tal fine, occorre insistere sulle collaborazioni con le altre università veneto, così come è avvenuto con il progetto regionale Convecs che è stato sviluppato insieme a Unipd, Univr, Iuav, Infn e che porterà a Ca' Foscari ca. € 1 mil. di apparecchiature (GPU in particolare) per l'HPC.

10. Un appello a conclusione

Care colleghe e cari colleghi,

ho elaborato questo programma mettendo in luce, innanzitutto, le minacce che incombono sulle università per giustificare, in modo razionale, senza preconcetti, il cambiamento strategico che Ca' Foscari può e deve intraprendere per tornare a eccellere. Ho cercato di dare forma alle preoccupazioni (rispetto all'avvento dell'IA), alle resistenze (al confronto tra discipline diverse) e alle inerzie (nei comportamenti). Ho provato a inserirle in un disegno complessivo che permetta di trasformarle in speranze, dialoghi e azioni per alimentare una rinnovata fiducia nel futuro.

Da questa premessa discendono le proposte avanzate e i principi che le hanno ispirate, primo fra tutti il fatto che Ca' Foscari deve guidare, non subire, le rivoluzioni epocali in atto, preparando la classe dirigente che verrà ad affrontare sfide globali drammatiche. Tuttavia, sono consapevole che lo sforzo più faticoso non sia elaborare un programma e neppure vincere le elezioni, perché la vittoria, in questo caso, non è il punto di arrivo, ma quello di partenza per convertire le parole in decisioni e le decisioni in responsabilità, trovando chi sia disposto a dividerne la fatica dell'attuazione.

Le parole, in molti casi, volano leggere. L'università viene definita bene pubblico con una facilità che rassicura, come se bastasse pronunciare questa formula per mettersi al riparo dalle criticità, scaricando l'onere di risolverle alla collettività. La si chiama bene pubblico per consuetudine, per una sorta di automatismo, ma, quando arriva il momento delle scelte, allora la postura troppo spesso muta: emergono gli interessi particolari, predomina la cautela individuale e viene calato il sipario sulle funzioni critiche che l'università è chiamata ad assicurare.

In campagna elettorale si dibatterà sul bisogno di una discontinuità nel governo dell'Ateneo. Alcuni la giustificheranno in termini ideologici, contrapponendo, ad esempio, la libertà accademica al dialogo con le imprese, proponendo scelte emotivamente seducenti, ma non sostenibili nemmeno nel medio periodo. Altri faranno intendere che la discontinuità si risolve solo in un miglioramento incrementale dell'esistente, garantendo ai singoli dipartimenti e docenti lo *status quo*. In entrambi i casi, il pensiero a lungo termine resterà sospeso e le direzioni proposte condurranno in vicoli ciechi.

Le conseguenze arriveranno, come arrivano sempre le crisi che si preferisce ignorare o additare a cause esterne: “dapprima lentamente, e poi all'improvviso”⁵⁸. Senza clamore, fino al momento in cui diventano impossibili da contenere. Un'università che si limita a reagire agli eventi esterni subisce il cambiamento, ma, anche se lo manovra senza intenzionalità strategica, finisce solo per anticipare il giorno in cui qualcuno si chiederà a che cosa essa serva. L'ambizione non può essere solo quella di sopravvivere all'evoluzione del contesto. L'Università Ca' Foscari Venezia ha l'obbligo di tracciare la strada per le altre università statali.

⁵⁸ Hemingway E., *The Sun Also Rises*, 1926.

La questione di fondo è triplice: quale tipo di istituzione Ca' Foscari voglia essere, a quale funzione pubblica essa intenda assolvere e quanto noi siamo disposti a metterci in gioco. Evitiamo consuetudini e mode, interrogiamoci sulla nostra missione, sui valori che vogliamo trasmettere alle nostre studentesse e ai nostri studenti. Scegliamo, libere e liberi da paure e illusioni. Orientiamo il futuro del nostro Ateneo con l'onestà intellettuale e il rigore scientifico che ci deve caratterizzare, autonome e autonomi nel dialogo tra noi e con la Società tutta. Questa analisi non è che un primo seme, per cercare insieme di conciliare minacce e opportunità a beneficio, soprattutto, delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori che non hanno responsabilità per ciò che erediteranno.

Negli ultimi trent'anni, i miei studi mi hanno permesso di approfondire le metodologie utili per progettare e guidare processi d'innovazione strategica in organizzazioni complesse: pubbliche e private, grandi e piccole, italiane e internazionali, consolidate o di nuova costituzione. Ho mantenuto un dialogo costante con tutte le università trivenete e con gli enti territoriali, locali, nazionali ed europei, nonché con molte organizzazioni private, grandi imprese e le loro associazioni, banche e assicurazioni, fondazioni, ecc.. Sono relazioni già attive, fondate su rapporti di collaborazione e fiducia reciproca. Se eletto, non sarà necessario investire del tempo per accreditarmi, ma potrò lavorare da subito per coinvolgere le istituzioni in maniera funzionale a formare una nuova classe dirigente capace di sostenere il commercio globale con la diplomazia internazionale e viceversa, integrando le lingue e culture occidentali con quelle orientali, le discipline umanistiche con quelle scientifiche, l'innovazione tecnologica con la tradizione economica.

Queste sono le mie competenze che da sole, tuttavia, non bastano; possono, però, essere la base su cui costruire insieme un grande progetto per il rilancio di Ca' Foscari. Ho bisogno di essere supportato dalla migliore squadra possibile di prorettori e delegati, dirigenti e Pta, che mi abbiano o meno votato, per dialogare con tutte le anime dell'Ateneo, per accelerare sui fronti dell'internazionalizzazione, dell'interdisciplinarietà, della semplificazione burocratica, mantenendo al centro ciò che è veramente importante: le persone. Ho bisogno che mi si aiuti a capire quando si può correre e quando, invece, conviene fermarsi e ascoltare chi ha idee diverse, perché nella diversità c'è la crescita.

Il cambiamento, quando è autentico, nasce dall'interno e si realizza valorizzando le risorse già presenti, nessuna esclusa. Per questo è necessario coinvolgere tutte e tutti, praticando un ascolto attivo. Una *leadership* efficace non si preoccupa dei problemi, ma se ne occupa con determinazione. Questa elezione sia l'occasione che la comunità cafoscarina aspettava di lavoro collettivo e di dissenso costruttivo: se mi eleggerete, vi chiederò subito di aiutarmi a precisare le proposte di questo documento per tradurle in obiettivi misurabili e programmi d'azione attuabili fin dal 1° ottobre 2026.

Quello che vi propongo è di realizzare insieme un'impresa, nel senso, però, non di azienda che opera sul mercato, ma di missione possibile: dare coesione istituzionale (senso di appartenenza) alla comunità cafoscarina (dei docenti, ricercatori, Cel e Pta) e farla ritornare a essere tanto autorevole da contribuire a guidare la Società verso un futuro dove l'accelerazione tecnologica sia costantemente ricondotta a crescita culturale, sociale ed economica.

Venezia, 21 aprile 2026

“Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile, e all'improvviso vi sorprenderete a fare l'impossibile”

San Francesco d'Assisi

Appendice A. Quadro sinottico per area

A.1. Didattica

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
1	Accesso qualificato	Molto alta	Medio	Medio	Coordinamento con altri atenei
2	Accoglienza efficace	Molto alta	Medio-alto	Medio	Cambiamento abitudini docenti e uffici
3	Razionalizzazione dell'offerta formativa	Molto alta	Alto	Medio	Intervento politicamente complesso
4	Valutazione della didattica	Molto alta	Medio	Basso	Cambiamento abitudini dei docenti
5	Erogazione della didattica	Alta	Alto	Alto	Cambiamenti culturali, organizzativi e fisici
6	Flessibilità percorsi e organizzazione didattica	Alta	Alto	Alto	Riorganizzazione CdS, collaborazione interdipartimentale
7	Equa distribuzione degli insegnamenti	Alta	Medio	Basso	Resistenze da parte dei prof. ordinari
8	Supporto all'innovazione didattica	Alta	Medio	Medio-alto	Supporto tecnico e formazione affinché l'innovazione non resti affidata ai singoli
9	Valorizzazione dei CEL	Alta	Medio	Medio-alto	-
10	Soddisfazione degli studenti	Alta	Breve	Basso	Superare i questionari
11	Autonomia organizzativa della didattica	Alta	Medio-alto	Basso-medio	Regole comuni per gli insegnamenti mutuati
12	Potenziamento della lingua inglese	Medio-alta	Medio	Medio	Motivare i docenti
13	Incentivazione insegnamenti lingua inglese	Medio-alta	Breve-medio	Basso	—
14	Orientamento efficace	Medio-alta	Breve	Basso-medio	Riorganizzazione lavoro uffici centrali
15	Accoglienza funzionale	Medio-alta	Molto alto	Molto alto	Forte dipendenza da soggetti esterni
16	Infrastrutture e barriere architettoniche	Medio-alta	Molto alto	Molto alto	—
17	Soft skills degli studenti	Media	Medio	Medio	Richiede formazione specifica ai docenti
18	Collaborazioni didattiche inter-ateneo	Media	Medio-alto	Medio	—
19	Scuole interdipartimentali	Media	Alto	Medio	—
20	Corsi interdipartimentali (promozione)	Media	Breve	Basso	—

Sequenza temporale (5 fasi)

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Misure visibili e poco costose • Accesso qualificato (progettazione regole) • Soddisfazione studenti • Valutazione didattica • Incentivazione insegnamenti inglese • Orientamento efficace • Corsi interdipartimentali (promozione)	Condizioni operative • Accoglienza efficace (fattibilità e calendario) • Supporto innovazione didattica • Potenziamento lingua inglese	Progetti pilota • Razionalizzazione offerta formativa • Erogazione didattica (piloti) • Autonomia organizzativa (piloti) • Soft skills degli studenti • Valorizzazione dei CEL	Riforme strutturali • Flessibilità percorsi e organizzazione • Scuole interdipartimentali • Collaborazioni inter-ateneo • Equa distribuzione degli insegnamenti	Investimenti pesanti • Accoglienza funzionale • Infrastrutture e barriere architettoniche

A2. Ricerca

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
1	Gestione dei progetti di ricerca	Molto alta	Medio-alto	Medio	Gestione del cambiamento
2	Valutazione ricerca e sistemi di incentivazione	Molto alta	Medio	Basso-medio	Accordo con i dipartimenti
3	Dottorati di ricerca	Molto alta	Alto	Alto	Accordo con i dipartimenti (con più dottorati)
4	Ripartizione delle risorse per la ricerca	Alta	Medio	Basso-medio	Accordo con i dipartimenti
5	Strumenti di supporto alla ricerca	Alta	Breve-medio	Basso-medio	Ripensare settore ricerca e segreterie dei dipartimenti
6	Early Career Researcher	Alta	Medio	Medio	—
7	Collaborazioni di ricerca	Alta	Medio-alto	Medio	—

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
8	Potenziamento della ricerca	Medio-alta	Medio-alto	Alto	Reperimento risorse finanziarie
9	Reti internazionali di ricerca	Medio-alta	Medio	Basso-medio	Imporre ai docenti di condividere le reti
10	Doppie affiliazioni	Medio-alta	Medio-alto	Basso	Nodo regolativo e politico (non economico)
11	Visiting professor	Media	Breve	Basso	—

Sequenza temporale (4 fasi)

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<i>Messa in sicurezza</i> <ul style="list-style-type: none"> Gestione progetti Strumenti di supporto Visiting professor Early Career Researcher 	<i>Riforma incentivi</i> <ul style="list-style-type: none"> Valutazione ricerca Ripartizione risorse Doppie affiliazioni 	<i>Capacità scientifica</i> <ul style="list-style-type: none"> Dottorati di ricerca Early Career a regime Reti internazionali (MSCA) Potenziamento della ricerca 	<i>Scala e centralità</i> <ul style="list-style-type: none"> Collaborazioni di ricerca Reti internazionali Grant competitivi centralizzati

A3. Valorizzazione delle conoscenze

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
1	Gestione dei progetti	Molto alta	Medio	Medio	Ripensare i ruoli di alcuni uffici
2	Trasferimento tecnologico	Molto alta	Medio-alto	Medio-alto	Ripensare i ruoli di alcuni uffici
3	Valorizzazione delle conoscenze non-TT	Molto alta	Medio-alto	Medio	Coinvolgimento dipartimenti e coordinamento diffuso
4	Innovazione sociale	Alta	Medio	Medio	Visione condivisa e finanziamento strutturato
5	C-Lab	Alta	Alto	Alto	Formazione docenti e infrastruttura organizzativa nuova
6	Valorizzazione marchio Ca' Foscari	Medio-alta	Breve-medio	Basso-medio	—

Sequenza temporale (5 fasi)

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<i>Visione comune</i> <ul style="list-style-type: none"> Cultura 3^a missione Impostazione monitoraggio Governance progetti 	<i>Macchina operativa</i> <ul style="list-style-type: none"> Gestione progetti Trasferimento tecnologico 3^a missione non-TT (org.) 	<i>Programmi ad impatto</i> <ul style="list-style-type: none"> Innovazione sociale TT operativo Marchio Ca' Foscari 	<i>Strutture permanenti</i> <ul style="list-style-type: none"> C-Lab 	<i>Consolidamento</i> <ul style="list-style-type: none"> TT a regime Portafoglio innovazione C-Lab permanente

A4. Governance

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
1	Governance chiara	Molto alta	Medio	Basso-medio	Vincere la resistenza delle figure apicali
2	Governance data-driven	Molto alta	Medio-alto	Medio-alto	Vincere la resistenza dei gestori dei dati
3	Dirigenza	Molto alta	Breve- Medio	Basso-medio	Scelta ponderata e rotazione
4	Controllo di gestione	Molto alta	Medio	Medio	—
5	Governance centrata sui dipartimenti	Alta	Medio-alto	Basso-medio	Ripensamento organizzazione attuale
6	Consiglio dei direttori	Alta	Breve-medio	Basso	Ripensamento organizzazione attuale
7	Deleghe strategiche	Alta	Breve-medio	Basso-medio	Scegliere bene e trovare colleghi competenti
8	Comunicazione integrata	Alta	Medio	Medio	—
9	Rapporti con l'esterno	Alta	Alto	Medio	—
10	Quota strategica	Alta	Medio	Basso	Accordo con i dipartimenti
11	Equità Pta centrale e dipartimentale	Alta	Medio	Basso	—
12	Inclusione Ricercatori / CEL / PTA	Medio-alta	Breve-medio	Basso	—
13	Ranking internazionali	Medio-alta	Alto	Medio	—
14	Contributi studenteschi	Medio-alta	Medio	Pot. alto	—
15	Presidenza Fondazione Ca' Foscari	Media	Breve	Basso	—

Sequenza temporale (4 fasi)

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<i>Assetto e leadership</i>	<i>Leggibile e misurabile</i>	<i>Riequilibrio interno</i>	<i>Proiezione esterna</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Governance chiara • Dirigenza • Deleghe strategiche • Fondazione / Inclusione 	<ul style="list-style-type: none"> • Governance data-driven • Controllo di gestione • Comunicazione integrata • Quota strategica 	<ul style="list-style-type: none"> • Governance dipartimenti • Quota strategica a regime • Inclusione strutturata • Equità Pta centrale e dipartimentale 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti con l'esterno • Ranking internazionali • Contributi studenteschi

A5. Amministrazione e gestione del personale

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
1	Revisione processi e benessere organizzativo	Molto alta	Medio-alto	Medio	Coinvolgimento del personale senza scontri
2	Riduzione del carico burocratico	Molto alta	Medio	Medio	Formazione personale, coordinamento docenti-PTA, definizione ruoli
3	Valorizzazione del PTA	Molto alta	Medio-alto	Medio-alto	Coinvolgimento del personale senza scontri
4	Progressioni di carriera del PTA	Molto alta	Medio	Medio-alto	Pari condizioni tra Pta centrale e periferico
5	Stabilizzazione PTA a tempo determinato	Alta	Medio	Medio-alto	—
6	Turnover del PTA al 100%	Alta	Medio	Alto	—
7	Assunzione PTA su competenze specifiche	Alta	Breve-medio	Basso	Coordinamento con DG e dirigenti
8	Lavoro agile	Alta	Breve	Basso	Misurazione dei risultati
9	Equa distribuzione dei carichi	Alta	Medio	Basso	Coinvolgimento del personale senza scontri
10	Attenzione alla genitorialità	Alta	Breve-medio	Basso-medio	—
11	Tutele per il personale fragile	Alta	Breve-medio	Basso-medio	—
12	Formazione e incentivazione CEL	Medio-alta	Medio	Medio	—
13	FUDD	Medio-alta	Medio	Basso	—
14	Utilizzo del MEPA	Media	Breve	Basso	Rispetto delle normative nazionali
15	Spazi per la collaborazione	Media	Medio	Basso-medio	—
16	Centro autonomo di spesa e campus	Media	Alto	Medio-alto	—
17	Assemblee di Ateneo	Media	Breve	Basso	Possibile scontro con i sindacati

Sequenza temporale (4 fasi)

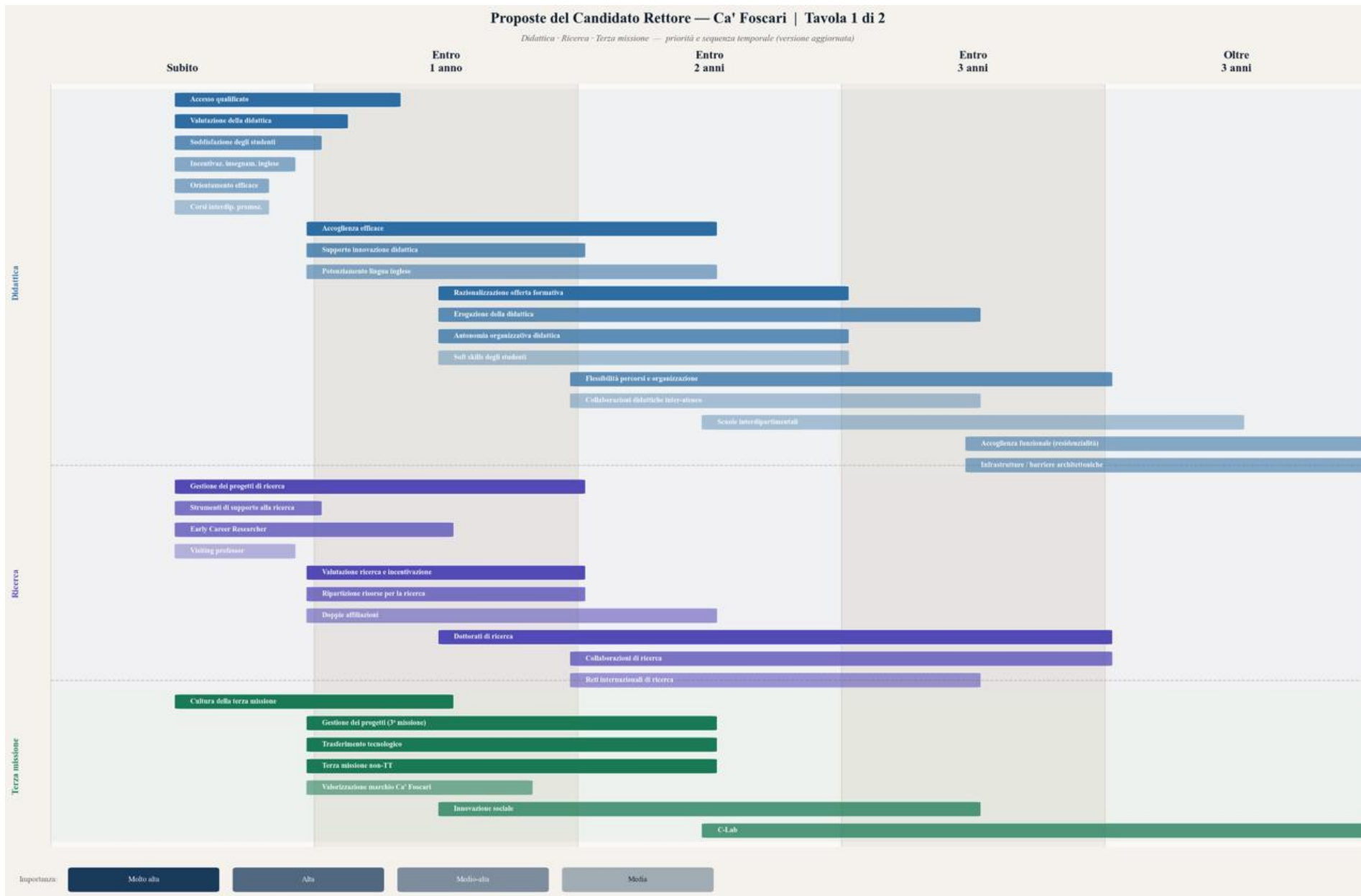
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<i>Fiducia organizzativa</i>	<i>Processi e competenze</i>	<i>Struttura e carriere</i>	<i>Assetto avanzato</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro agile • Assunzione su competenze • Tutele personale fragile • Assemblee di Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione processi • Riduzione burocrazia • Valorizzazione PTA • Formazione CEL 	<ul style="list-style-type: none"> • Progressioni di carriera • Stabilizzazione TD • Turnover 100% • Equa distribuzione carichi • FUDD 	<ul style="list-style-type: none"> • Spazi collaborazione • Centro autonomo spesa • IA operations center

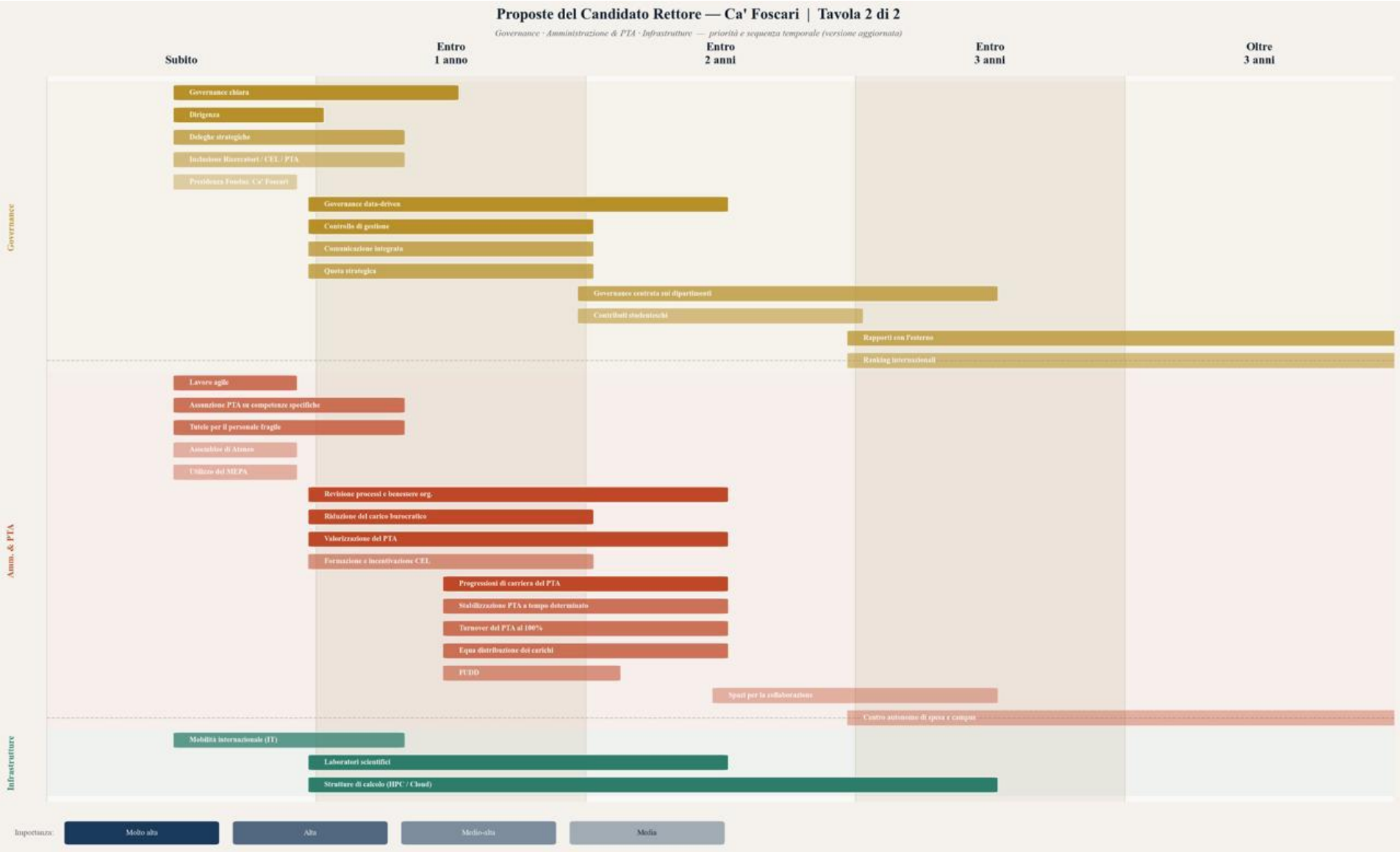
A6. Infrastrutture

#	Proposta	Importanza	Tempo	Investimento	Principali difficoltà
1	Laboratori scientifici	Molto alta	Medio	Medio-alto	—
2	Strutture di calcolo (HPC / Cloud)	Molto alta	Medio-alto	Alto	Personale specializzato; coordinamento partner esterni; scala inter-ateneo
3	Mobilità internazionale (infrastrutture IT)	Alta	Breve-medio	Basso-medio	Coordinamento partner esterni

Sequenza temporale (4 fasi)

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
<i>Risultati visibili</i>	<i>Valorizzare l'esistente</i>	<i>Rafforzamento selettivo</i>	<i>Consolidamento strategico</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilità internazionale • Ricognizione laboratori • Piano calcolo esistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratori scientifici • Strutture di calcolo • Mobilità a regime 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento calcolo • Lab. a pieno regime 	<ul style="list-style-type: none"> • Rete stabile laboratori • HPC inter-ateneo • IT mobilità consolidato





DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE DI CERTIFICAZIONI
(art. 46 D.P.R. n. 445/2000)
DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE DELL'ATTO DI NOTORIETA'
(art. 47 D.P.R. n. 445/2000)
Il sottoscritto:

NOME: Carlo
COGNOME: Bagnoli
CODICE FISCALE:
LUOGO E DATA DI NASCITA:
SESSO:
NAZIONALITA':
RESIDENZA:
E-MAIL: bagnoli@unive.it
SKYPE: Cafoscari Bagnoli
CELLULARE:

consapevole delle sanzioni penali, nel caso di dichiarazioni non veritiere, di formazione o uso di atti falsi, richiamate dall'art. 76 del D.P.R. 445 del 28 dicembre 2000

DICHIARA:

1. ISTRUZIONE

Università Ca' Foscari Venezia	Ph.D. in Economia Aziendale (a.a. 1996-1997).
The University of Florida (USA)	Visiting Ph.D. (spring semester a.a. 1995-1996).
Università degli Studi di Udine	Laurea in "Scienze Economiche e Bancarie" (a.a. 1991-1992)Voto: 110/110 e lode.
I.T.C. A. Zanon di Udine (UD)	Diploma di Ragioniere Amministrativo Perito Commerciale e Programmatore (a.s. 1987-1988) Voto: 60/60.

2. POSIZIONE LAVORATIVA

- Dall'ottobre '17 **Professore ordinario di Economia Aziendale** presso l'Università Ca' Foscari Venezia.
- Dal novembre '06 **Professore associato di Economia Aziendale** presso l'Università Ca' Foscari Venezia.
- Dal novembre '99 **Ricercatore di Economia Aziendale** presso l'Università Ca' Foscari Venezia.
- Dal dicembre '92 **Cultore di Economia Aziendale** presso l'Università Ca' Foscari Venezia.

3. ATTIVITA' DIDATTICA

3.1. Insegnamenti a.a. 2025-2026

- Pianificazione e Innovazione Strategica - Corso di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo.
- Business Model Innovation (corso in inglese) - Corso di Laurea magistrale in Management.

3.2. Premi per l'attività didattica

- Premio come miglior docente 1° classificato della Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2024/2025.
- Premio annuale per l'innovazione e la trasversalità della didattica 1° classificato dell'Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2012/2013.
- Premio come miglior docente 1° classificato del Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale (Corsi magistrali) dell'Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2008/2009.
- Premio come miglior docente 1° classificato del Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale (Corsi triennali) dell'Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2007/2008.
- Premio come miglior docente 6° classificato della Facoltà di Economia dell'Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2006/2007.

3.3. Proposte di didattica innovativa e interdisciplinare

- 2016-2024 Master di 2° livello "Strategy Innovation Master" già Master di 1° livello "Technology & Design Strategy Innovation".
- 2014-2015 Progetto di Ateneo "Istorie – Racconti di Impresa".
- Dal 2013 al 2014 al Progetto di Ateneo "sConfini – Esplorazioni d'impresa".

4. ATTIVITA' DI RICERCA

4.1. Ambiti di ricerca

- Competitive and knowledge strategies fit
- Strategic management
- Business model innovation
- Organizational culture, corporate identity and corporate image fit
- Digital disruption and digital business model
- Sustainability and circular business model
- Innovation & Entrepreneurship

4.2 Coordinamento progetti di ricerca nazionali e internazionali (principali)

- Dal 2025 a oggi, "SUNRISE - Sistema Unificato per la Ricerca e l'Innovazione nello Stile e nell'Espressione della Manifattura Artistica" finanziamento totale € 2.287.000 sul Programma Regionale (PR) Veneto FESR 2021-2027 Regione Veneto, DGR n. 729 del 26/06/ 2024 Azione 1.1.1 "Rafforzare la ricerca e l'innovazione (in collaborazione) tra imprese e organismi di ricerca".
- Dal 2024 a oggi, "Co Adria GECT del Nord Adriatico per promuovere la neutralità climatica entro il 2050: iniziative strategiche per l'efficienza energetica nella regione" finanziamento totale € 900.000 sul Programma Regionale (PR) Veneto FSE+ 2021-2027 Regione Veneto, DGR. N. 553 del 09.05.2023 Obiettivo "Investimenti per l'occupazione e la crescita".

- Dal 2024 al 2025 “Utilizzo di non-fungible tokens per la tracciabilità e valorizzazione dei prodotti dell'ingegneria genetica”, finanziamento € 53.580,00 sul Programma Regionale (PR) Veneto FSE+ 2021-2027 Regione Veneto, DGR. N. 553 del 09.05.2023 Obiettivo “Investimenti per l'occupazione e la crescita”
- 2023 al 2024, “PasseParTourism. Per l'evoluzione del (fu)turista, finanziamento € 50.108,00 sul programma FSE+ 2021-2027 Regione Veneto, DGR n. 1645 del 19.12.2022 Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico
- Dal 2022 a oggi, “iNEST Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem – Cross Cutting Activities Support to the generation and the development of start-ups and spin-offs”, finanziamento totale € 4.000.000 sul Programma PNRR – Next Generation EU
- Dal 2021 al 2022, “L2 – B:ASI rebuilding fundamentals:Brand Antifragile Sostenibile Innovativo”, finanziamento € 135.509,00 sul programma FSC 2014-2020 Regione Veneto Asse 1 – Occupabilità, DGR n. 497 del 20.04.2021 Alleniamoci al futuro – Nuove competenze per il lavoro che cambia
- Dal 2021 al 2022, “Smartform”, finanziamento € 146.235,00 sul programma POR FSE 2014-2020 Regione del Veneto Asse 1 – Occupabilità, DGR n. 866 del 30.06.2020 Ri-partiamo! Per il rilancio del turismo in Veneto
- Dal 2020 al 2023, “Blockchain Products and Services”, finanziamento € 355.880,00 sul programma PPRI (Area di crisi industriale complessa di Venezia Politiche attive e percorsi di innovazione aziendale a supporto del Progetto di Riconversione e Riqualificazione Industriale) Regione Veneto, DGR n. 204 del 26.02.2019 Linea 2 – Innovazione aziendale (di prodotto, di processo, organizzativa)
- Dal 2021 al 2023, “VeniSIA Venice Sustainability and Innovation Activities”, finanziamento € 288.206.76 sul programma PPRI (Area di crisi industriale complessa di Venezia Politiche attive e percorsi di innovazione aziendale a supporto del Progetto di Riconversione e Riqualificazione Industriale) Regione Veneto, DGR n. 204 del 26.02.2019
- Dal 2020 al 2022, “Smart Destinations in The Land of Venice”, finanziamento € 2.879.157,14 sul programma POR FESR 2014-2020 Regione Veneto Asse 1 “Ricerca, sviluppo tecnologico e innovation” Obiettivo specifico “Incremento dell'attività di innovazione delle imprese” Azione 1.1.4 “Sostengo alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi”, DGR n. 822 del 23.06.2020
- Dal 2020 al 2021 “Scenari per progettare il futuro”, finanziamento € 158.625,00 sul programma FSE Regione Veneto, DGR n. 231 del 10.03.2020
- Dal 2018 al 2021, “Nanoregion”, “CAB”, “Nuvolak2”, finanziamento totale € 5.900.000 sul Programma per la cooperazione territoriale Europea Interreg Italia-Slovenia 2014-2020.
- Dal 2014 al 2015, “Produrre Smart per le reti Campagna Amica: progetto di modellizzazione”, finanziamento € 46.400,00 POR FSE-FESR 2007-2013 Regione Veneto Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione Asse 1 “Adattabilità” e Asse 3 “Inclusione Sociale e Asse IV Capitale Umano”, DGR n. 448 del 04.04.2014 Fare rete per competere- Sperimentare l'innovazione per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva dei sistemi produttivi veneti
- Dal 2014 al 2015, “Produrre Smart per le reti Campagna Amica: progetto di sperimentazione”, finanziamento € 268.584,00 POR FSE-FESR 2007-2013 Regione Veneto Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione Asse 1 “Adattabilità” e Asse 3 “Inclusione Sociale e Asse IV Capitale Umano”, DGR n. 448 del 04.04.2014 Fare rete per competere- Sperimentare l'innovazione per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva dei sistemi produttivi veneti
- Dal 2013 al 2015, “Innovarea”, finanziamento € 1.200.000 sull'Azione Progetti a regia regionale piano strategico regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione.
- Dal 2011 al 2015, “Co-generazione di conoscenza competitiva tra le università e le PMI”, finanziamento € 2.850.000 sul programma per la cooperazione territoriale Europea Interreg Italia-Slovenia 2007-2013.
- Dal 2011 al 2012, “L'innovazione strategica nelle PMI a livello di singola impresa e di sistemi di imprese: una metodologia innovativa”, finanziamento € 250.000 sull'Azione progetti a regia regionale piano strategico regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione.

- Dal 2010 al 2013, “VSIC - Venice Strategic Innovation Center”, finanziamento € 962.000 sull’Azione progetti a regia regionale piano operativo Regionale FESR 2007-2013
- Dal 2010 al 2013, “KNOW US-Co-generazione di conoscenza competitive tra le Università e le PMI”, finanziamento € 2.831.000,00 Interreg IV A Italia-Slovenia
- Dal 2005 al 2008, “Ambienti di iperconoscenza per la continuità delle PI e reti di impresa”, finanziamento € 750.000 sull’asse Equal.
- Dal 2001 al 2004, “Forma-Con-Gest-PMI”, finanziamento € 1.000.000 sul V Programma Quadro Europeo per la Ricerca e Sviluppo.
- Nel 1996, Fuzzy logic and Real estate, finanziamento \$ 10.000 dalla Florida Real Estate Commission Educational and Research Foundation.

4.3 Organizzazione e partecipazione in qualità di relatore a congressi e convegni nazionali e internazionali (principali)

- Guest speaker a “Future Farming: coltivare l’innovazione per un future sostenibile anche in Puglia”, Taranto (Italia), 2025
- Guest speaker a “Taranto. Hub della sostenibilità integrata e della circolarità.” Presentazione al Senato della Repubblica Roma (Italia), 2025
- Guest speaker a “Venice Climate Week”, Venezia (Italia), 2025
- Guest speaker a “Confartigianato: Genera@zione di fenomeni”, Roma (Italia), 2025
- Guest speaker a “CODIGER: Governare la Ricerca”, Napoli (Italia), 2025
- Guest speaker a “FederLegnoArredo: 80 anni di storia e impatto nel settore legno-arredo (1945–2025)”, Venezia (Italia), 2025
- Guest speaker a “The oldest city of the future meets the Italian deep-tech ecosystem”, Venezia (Italia), 2025
- Guest speaker a “Higher Education. Research and Innovation Collaboration between Ethiopia and Italy”, Addis Abeba (Etiopia) 2025
- Guest speaker al “Future Farming: una visione nuova per il rilancio industrial del Paese”, Treviso (Italia) 2024
- Guest speaker al “Nasdaq: un percorso verso i mercati dei capitali USA per le PMI Italiane”, Venezia (Italia) 2024
- Guest speaker al “Laboratorio alta quota: centro addestramento alpino”, Cortina (Italia) 2024
- Guest speaker al “Macchine intelligenti 2024 – AI confini dell’innovazione industriale”, Venezia (Italia) 2024
- Presidente del comitato scientifico dello Strategy Innovation Forum Bari Edition, Bari (Italia) 2023, 2024, 2025
- Presidente del comitato scientifico dello Strategy Innovation Forum, Venezia (Italia) 2018, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025
- Membro del comitato scientifico del V Sustainability Forum di Fortune Italia, Venezia (Italia) 2022
- Guest speaker al Rotary International Presidential Conference Venezia (Italia) 2022
- Partecipante alle “Tavole Rotonde Aspen”, Italia 2019, 2020, 2021, 2022.
- Partecipante all’“Aspen Seminars for Leaders”, Venezia (Italia) 2018, 2021, 2022, 2023.
- Guest speaker al Il Futuro dell’IA dell’Intergruppo Parlamentare sull’IA Roma (Italia) 2022
- Guest speaker all’Axian Global Forum Venezia (Italia) 2022
- Membro dello Steering Committee meeting on the international conference “Ethics and Artificial Intelligence (Aspen Institute), Venezia (Italia) 2021.
- Membro del comitato scientifico per l’organizzazione dell’International Forum on Digital and Democracy (IFDaD), Venezia (Italia) 2020.
- Partecipante al “Learn the tools of foresight”, co-organizzato con l’IFTF, Venezia (Italia) 2018.
- Presidente del comitato scientifico della Biennale Innovazione, Venezia (Italia) 2015, 2016 e 2017.
- Presidente del comitato scientifico della Business Model Conference, Venezia (Italia) 2017.
- Invited speaker al workshop “Working through paradox” Cass University - London (UK) 2016.
- Presidente del comitato scientifico della ECIC 2016, Venezia (Italia) 2016.

- Presidente del comitato scientifico della FEI, Venezia (Italia) 2014.
- Presidente del comitato scientifico della International Multidisciplinary Academic Summit: “Multiple Perspectives on Strategy and Innovation: From Theory to Practice”, Venezia (Italia) 2014.
- Invited speaker al workshop “Innovation, Entrepreneurship and Global Growth” World Economic Forum - London (UK) 2013.
- Presidente del comitato scientifico della ISIS Summer Conference, Salonicco (Grecia) 2013.
- Membro del comitato scientifico della IABE Summer Conference, Venezia (Italia) 2012.
- Membro del comitato scientifico per l’organizzazione della 1° Journal of Management and Governance Conference, Venezia (Italia) 2009.

4.4. Attribuzione di incarichi di insegnamento o di ricerca ufficiale presso Atenei e istituti di ricerca, esteri e internazionali, di alta qualificazione

- Nel 2018 (10 gg) *Visiting Fellow* presso la Business School della University of Adelaide - Adelaide (Aus)
- Nel 2014 (2 settimane) *Visiting Fellow* presso la Facoltà di Economia e Scienze Amministrative della Universidad Panamericana - Aquascalientes (Mex)
- Nel 2013 (2 settimane) *Visiting Fellow* presso il Rawls College of Business, Texas Tech University – Lubbock (U.S.A.).
- Nel 2012 (2 settimane) è *Visiting Fellow* presso il Dipartimento di Accounting, Nagasaki University – Nagasaki (Japan).
- Nel 2001 (1 mese) è *Visiting Fellow* presso il Dipartimento di Accounting and Finance, New York University – New York (U.S.A.).
- Nel 1996 (6 mesi) è *Visiting Ph.D* presso il dipartimento di Accounting and Finance, University of Florida – Gainesville (U.S.A.).

4.5 Conseguimento di premi e riconoscimenti nazionali e internazionali per attività di ricerca

- Emerald Literati Award winner 2023 per il paper pubblicato su Journal of Management History dal titolo “Ideals-based accountability through history: the case of an Italian glass-maker’s family business” con E. Masiero e G. Leoni, Settembre 2023.
- Menzione d’onore per il paper pubblicato su Il Sole 24 Ore “Industria 4.0, rivoluzione a metà senza nuovi modelli di business”, Dicembre 2020.
- Distinguished International Business Scholar, Angelo State University College of Business and Norris Family Endowment for International Business, October 2013.
- “3rd Best Conference Prize” per il paper presentato alla SMS Special Conference “Strategy in Complex Settings”, Glasgow, 20-22 June 2013.
- “Kizok best paper award” per il paper presentato al 3rd Workshops EIASM “Visualising, Measuring and Managing Intangibles and Intellectual Capital”, Ferrara, 29-31 October 2007.

4.6 Direzione e partecipazione a comitati editoriali di riviste, collane editoriali, enciclopedie e trattati di riconosciuto prestigio, partecipazione ad accademie di prestigio

- Dal 2024 al 2026 Presidente della commissione ASN – Abilitazione Scientifica Nazionale per il settore Secs-P07 per il periodo 2024-2025.
- Dal 2022 Membro del Comitato Scientifico della *Philosophy & Business Unit* dell’Università Vita-Salute San Raffaele
- Dal 2020 membro dell’Editorial Advisory Board del *Journal of Business Model*, Open Journal System
- Dal 2013 al 2016 Editor in chief del *Journal of Strategic & International Studies*, ISIS, USA
- Dal 2012 membro dell’Editorial Board del *Journal of Management and Governance*, Springer
- 2009 guest Editor dello *Special Issue* “Governing Strategy and Knowledge: Methodology and Tools” del *Journal of Management and Governance*, Springer

- 2024 guest Editor dello *Special Issue* “Artificial Intelligence (AI) for decision-making” di *Management Decision*, Emerald
- Dal 2006 membro di AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale
- Dal 2006 membro di SIDREA - Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale

4.7 Conseguimento in capo alla struttura di appartenenza della titolarità di brevetti e costituzione di spin off partecipati e non partecipati

- Co-fondatore e socio di VeniSIA s.r.l. Spin off dell’Università Ca’ Foscari Venezia, dal 2024
- Già fondatore, socio, direttore scientifico e membro del CDA di Strategy Innovation s.r.l. Spin out dell’Università Ca’ Foscari Venezia, dal 2015

4.8 Attività di *fund raising*

- Promotore della Rete Innovativa Regionale *Future Farming* Dal 2024
- Promotore dell’Infrastruttura Tecnologica per l’Innovazione “Future Farming Initiative” Dal 2023
- Promotore di VeniSIA *Venice Sustainability Innovation Accelerator* Dal 2021
- Promotore della Rete Innovativa Regionale *Smart destinations in the land of Venice* – 2026 Dal 2020
- Promotore del *Laboratory for Artefacts and Business models*: progetto per la creazione all’interno del Parco Scientifico e Tecnologica VEGA di Marghera di un hub per l’innovazione *design driven* di prodotto e modello di business *digital first*. Iniziativa dell’Università Ca’ Foscari Venezia e dello IUAV di Venezia. 2020-2022
- Promotore dello *Strategy Innovation Hub*: progetto per la creazione all’interno del Campus Economico di S. Giobbe di un hub dell’innovazione strategica. Iniziativa dell’Università Ca’ Foscari Venezia. 2019-2023
- Promotore di *Smact Sepa*: progetto per la creazione all’interno del triveneto di un *Competence center* finanziato dal Piano Nazionale Industria 4.0. Iniziativa delle 9 Università Trivenete. 2019-2022
- Promotore di *Polins Srl*: progetto per la creazione all’interno di Eastgate park di Fossalza di Portogruaro (VE) di un hub dell’innovazione strategica. Iniziativa della Provincia di Venezia e della Fondazione Portogruaro Campus. 2008-2013
- Promotore di numerosi progetti di ricerca conto terzi sviluppati dal Dipartimento di Management dell’Università Ca’ Foscari Venezia o dalla Fondazione Ca’ Foscari Venezia.

4.9. Pubblicazioni

Articoli in riviste di fascia A¹

1. Massaro, M.; Secinaro, S. Bagnoli, C.; Calandra, D. *Guest editorial: Artificial Intelligence (AI) for management decision-making processes. From measurement to strategy* in MANAGEMENT DECISION, vol. 63, pp. 3213-3225 (ISSN 0025-1747) 2025
2. Dal Mas, F.; Ndou, V.; Maurizio, M.; Bagnoli, C. *Combining Deep and Digital Technologies as a Path Towards Twin Transition: The “Future Farming” case study* in IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, vol. In press, pp. 1-12 (ISSN 0018-9391) 2024;
3. Biancuzzi, H.; Massaro, M.; Bagnoli, C. *Smart mobility in Venice: An ecosystem perspective* in JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION, vol. 434 doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140096 (ISSN 0959-6526) 2024;
4. Masiero, E., Leoni, G. and Bagnoli, C., *Account(share)ability through social media during the COVID-19 emergency: the case of universities*, MEDITARI ACCOUNTANCY RESEARCH, vol. 31, pp. 167-186. doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1304 (ISSN: 2049-372X), 2023;
5. Molin, M.; Pizzol, L.; Pesce, M.; Maura, A.; Civiero, M.; Gritti, E.; Giotto, S.; Ferri, A.; Liguoro, L.; Bagnoli, C.; Semenzin, E. *An integrated decision-making framework for corporate sustainability* in CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, vol.30 n. 3, pp. 1145-1160 doi.org/10.1002/csr.2410 (ISSN 1535-3958) 2023;

¹ Secondo il ranking dell’ANVUR (valido ai fini dell’Abilitazione Scientifica Nazionale) “Riviste di classe A”, aggiornato al 05/11/2025 e consultabile al link: https://www.anvur.it/sites/default/files/2025-11/CLA_Area13_05112025.pdf

6. Massaro, M; Dal Mas, F.; Bagnoli, C. *Academic Moral Entrepreneurship and Knowledge Translation to Turn Crises Into Opportunities: The Case of VeniSLA*, IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, Forthcoming, doi: 10.1109/TEM.2022.3188035 (ISSN 0018-9391) 2022;
7. Calandra, D., Secinaro, S. Massaro, M., Dal Mas, F., Bagnoli, C. *The link between sustainable business models and Blockchain: A multiple case study approach*. BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT, Vol. 32, issue 4, pp. 1403-1417 <https://doi.org/10.1002/bse.3195> (ISSN 1099-0836) 2022;
8. Paoloni, P., Massaro, M., Dal Mas, F., Bagnoli, C. *Microfoundations of intellectual capital. Evidence from Italian small accounting firms*, KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE, Vol. 21, issue 4, pp. 725-737, DOI: 10.1080/14778238.2021.2023676 (ISSN 1477-8246), 2022;
9. Masiero, E., Leoni, G. and Bagnoli, C. *Ideals-based accountability through history: the case of an Italian glass-maker's family business*, JOURNAL OF MANAGEMENT HISTORY, Vol. 28 No. 3, pp. 325-340. <https://doi.org/10.1108/JMH-08-2021-0041> (ISSN 1751-1348) 2022;
10. Dal Mas, F., Tucker, W., Massaro, M., Bagnoli, C. *Corporate Social Responsibility in the retail business. A case study*, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, Vol 29, Issue 1, pp 223– 232, Doi 10.1002/csr.2198 (ISSN1535-3966) 2022;
11. Biloslavo R., Bagnoli C., Massaro M. and Cosentino A., *Business Model Transformation Toward Sustainability: The Impact of Legitimation*, MANAGEMENT DECISION, Vol. 58, No 8, pp. 1643-1662 (ISSN 0025-1747) 2020;
12. Massaro M., Bagnoli C., Dal Mas F., *The role of Human Sustainability in professional service firms. Evidence from Italy*, BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT, Vol. 29, issue 6, pp. 2668–2678, DOI: 10.1002/bse.2528 (ISSN 1099-0836) 2020;
13. Massaro M., Dal Mas F., Chiappetta Jabbour C.J., Bagnoli C., *Crypto-economy and new sustainable business models: Reflections and projections using a case study analysis*, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, Vol. 27, No. 5, pp. 2150-2160; DOI: 10.1002/csr.1954 (ISSN1535-3966) 2020;
14. Zanin F., Lusiani M., Bagnoli C., *The swinging role of visualization in strategic planning*, in JOURNAL OF MANAGEMENT & GOVERNANCE, DOI: 10.1007/s10997-019-09499-5 (ISSN 1385-3457) 2020;
15. Toniolo K., Masiero E., Massaro M., Bagnoli C., *A grounded theory study for digital academic entrepreneurship*, INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR & RESEARCH, DOI: 10.1108/IJEBr-06-2019-0402 (ISSN 1355-2554) 2020;
16. Masiero M., Arkhipova D., Massaro M., Bagnoli C., *Corporate accountability and stakeholder connectivity. A case study* in MEDITARI ACCOUNTANCY RESEARCH, vol 28, iss. 5, pp. 803-831 (ISSN: 2049-372X) 2019;
17. Massaro M., Dumay J., Bagnoli C., *Transparency and the rhetorical use of citations to Robert Yin in case study research* in MEDITARI ACCOUNTANCY RESEARCH, vol. 27, pp. 44-71 (ISSN: 2049-372X) 2019;
18. Biloslavo R., Bagnoli C., Edgar D. *An Eco-Critical Perspective on Business Models: The Value Triangle as an Approach to Closing the Sustainability Gap* in JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION, vol. 174, pp. 746-762 (ISSN 0959-6526) 2018;
19. Secundo G., Massaro M., Bagnoli C., Dumay J., *Intellectual capital management through a collective intelligence approach: A critical case study in a university setting* in JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, vol. 19, iss. 1, pp. 157-177 (ISSN 1385-3457) 2018;
20. Massaro M., Dumay J., Bagnoli C., *When the investors speak. Intellectual capital disclosure and the web 2.0* in MANAGEMENT DECISION, vol. 55, iss. 9, pp. 1888-1904 (ISSN 0025-1747) 2017;
21. Massaro M., Handely K., Bagnoli C., Dumay J., *Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. A structured literature review* in JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, vol. 20, iss. 2, pp. 258-291 (ISSN: 1367-3270) 2016;
22. Girella L., Bagnoli C., Zambon S., *Exploring the conceptualisation of Intangibles in law and accounting in the USA: A historical perspective*, JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, vol. 17, iss. 1, pp. 168-184 (ISSN 1385-3457) 2016;
23. Bagnoli C. Redigolo G., *Business Model in IPO Prospectuses: insights from Italian Innovation Companies in Business Models*, Financial Reporting and Corporate Governance JOURNAL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE, vol. 20, iss. 2, pp. 261-294 (ISSN 1385-3457) 2016;
24. Massaro M., Dumay J., Bagnoli C., *Where there is a will there is a way: IC, strategic intent, diversification and firm performance* in JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, vol. 16, iss. 3, pp. 490-517 (ISSN 1469-1930) 2015;
25. Bagnoli C., Vedovato M. *The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance* in THE JOURNAL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE, vol. 18, iss. 3, pp. 615-647 (ISSN 1385-3457) 2014;
26. Bagnoli C., Roberts H. *Governing strategy and knowledge: tools and methodologies* in THE JOURNAL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE, vol. 17, iss. 3, pp. 535-540 (ISSN 1385-3457) 2013;

27. Biloslavo R., Bagnoli C., Figelj R.R. *Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations in INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS*, vol. 113, pp. 423-442 (ISSN 0263-5577) 2013;

Articoli in altre riviste

27. Biancuzzi, H.; Dal Mas, F.; Massaro, M.; Bagnoli, C. *La mobilità intelligente: miglioramento del well-being e salvaguardia dell'ecosistema* in EUROPEAN JOURNAL OF VOLUNTEERING AND COMMUNITY-BASED PROJECTS, vol. 1, n. 2, pp. 17-50 (ISSN 2724-0592) 2024
28. Spanò, R.; Massaro, M.; Caldarelli, A.; Bagnoli, C. *Blockchain implications for the accounting realm: a critique of extant studies* in MANAGEMENT CONTROL, vol. 1, pp. 1-22 (ISSN 2239-0391) 2023
29. Bidoli, C.; Pegoraro, V.; Dal Mas, F.; Bagnoli, C.; Bert, F.; Bonin, M.; Butturini, G.; Cobianchi, L.; Cordiano, C.; Minto, G.; Pileerci, C.; Stocco, P.; Zantedeschi, Ma.; Campostrini, S. *Virtual hospitals: The future of the healthcare system? An expert consensus* in JOURNAL OF TELEMEDICINE AND TELE CARE, vol. in press, pp. 1-13 (ISSN 1357-633X) 2023
30. Bidoli, C.; Pegoraro, V.; Dal Mas, F.; Bagnoli, C.; Cordiano, C.; Minto, G.; Zantedeschi, M.; Stocco, P.; Bonin, M.; Pileerci, C.; Campostrini, S. *Virtual hospital: il futuro del sistema socio sanitario? Un approccio basato su un expert consensus all'interno della Regione Veneto* in POLITICHE SANITARIE, vol. 23, pp. 133-148 (ISSN 1590-069X) 2022
31. Trnavcevic, A., Biloslavo, R., Bertonce, T., Bagnoli, C., Janeš, A., McKenna, B. and Bulut, Ç., *Business models as scientific models: The question of perspective?*, HUMAN SYSTEMS MANAGEMENT, Forthcoming (ISSN 0167-2533), 2022;
32. Cobianchi, L., Dal Mas, F., Massaro, M., Biffl, W., Catena, F., Coccolini, F., Dionigi, B., Dionigi, P., Di Saverio, S., Fugazzola, P., Kluger, Y., Leppäniemi, A., Moore, E.E., Sartelli, M., Velmahos, G., Woltz, S., Angelos, P., Ansaloni, L. & the Team Dynamics Study Group *Diversity and ethics in trauma and acute care surgery teams: results from an international survey*, WORLD JOURNAL OF EMERGENCY SURGERY, Vol. 17 No. 1, article n. 44, doi <https://doi.org/10.1186/s13017-022-00446-8>, (ISSN: 1749-7922) 2022
33. Cobianchi L., Dal Mas F., Massaro M., Fugazzola P., Coccolini F., Kluger Y., Leppäniemi A., Moore E.E., Sartelli M., Angelos P., Catena F., Ansaloni L. and the Team Dynamics Study Group, *Team dynamics in emergency surgery teams: results from a first international survey*, WORLD JOURNAL OF EMERGENCY SURGERY, Vol. 16, No 47 (ISSN: 1749-7922) 2021;
34. Bagnoli C., Dal Mas F., Biancuzzi H., Massaro M., *Business Models Beyond Covid-19. A Paradoxes Approach*, JOURNAL OF BUSINESS MODELS, Vol. 9, No 4, pp. 112-124 (ISSN 2246-2465) 2021;
35. Biancuzzi H., Dal Mas F., Bagnoli C., Massaro M., *COVID-19, paradossi e nuovi modelli di business. Un'opportunità per il terzo settore?*, EUROPEAN JOURNAL OF VOLUNTEERING AND COMMUNITY-BASED PROJECTS, Vol.1, No 1, pp. 1-9 (ISSN 2724-0592) 2021;
36. Pizzol, L.; Luzzani, G.; Criscione, P.; Barro, L.; Bagnoli, C.; Capri, E., *The role of corporate social responsibility in the wine industry: The case study of veneto and friuli venezia giulia*, SUSTAINABILITY, Vol. 13, No 23, pp. 13230-13244 (ISSN: 2071-1050) 2021;
37. Bagnoli C., Portincaso M., *Nature Co-Design*, HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA, Vol. Supplemento Novembre, pp. 84-91, 2021;
38. Bagnoli C., Costantini A., Massaro M., *Improving business model disclosure in the annual report: insights from an interventionist research project*, FINANCIAL REPORTING, Vol. 2, pp. 81-117 (ISSN 2036-671X) 2021;
39. Bagnoli C., Portincaso M., *Deep Tech - La nuova onda di innovazione che le imprese italiane devono cavalcare*, HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA, Vol. maggio, pp. 82-88, 2021;
40. Bagnoli C., Portincaso M., *Nature Co-Design: una nuova rivoluzione industriale "generativa"*, HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA, Vol. Ottobre, pp. 44-55, 2021
41. Bagnoli C., Dal Mas F., Lombardi R., Nucciarelli A., *Translating knowledge through business model tensions. A case study*, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND DECISION MAKING, Vol. 20, no. 2, pp. 182-197 (ISSN 1462-4621) 2021;
42. Cobianchi, L., Dal Mas F., Peloso A., Pugliese L., Massaro M., Bagnoli C., Angelos P., *Planning the Full Recovery Phase: An Antifragile Perspective on Surgery after COVID-19*, ANNALS OF SURGERY, Vol. 272, no 6, pp. e296-e299 (ISSN 1528-1140) 2020;
43. Bagnoli C., Massaro M., Ruzza D., Toniolo K., *Business Models for Accelerators: A Structured Literature Review*, JOURNAL OF BUSINESS MODELS, Vol. 8, N. 2, pp. 1-21 (ISSN 2246-2465) 2020;
44. Bagnoli C., Vedovato M., Costantini A., *The role of strategy maps in business integration: an interventionist approach*, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT PRACTICE, Vol. 13, no. 3, pp. 252-274 (ISSN 1477-9064) 2020;

45. Bagnoli C., Dal Mas F., Massaro M. (2019), *The 4th Industrial Revolution and its features. Possible business models and evidence from the field*, INTERNATIONAL JOURNAL OF E-SERVICES AND MOBILE APPLICATIONS, vol. 11, pp. 34-47 (ISSN 1941-627X) 2019;
46. Bagnoli C., Massaro M., Dal Mas F., Demartini M., *Defining the concept of business model. A literature review: Searching for a business model framework*, INTERNATIONAL JOURNAL OF KNOWLEDGE AND SYSTEM SCIENCE, vol. 9, iss. 3, pp. 48-64 (ISSN 1947-8208) 2018;
47. Massaro M., Rubens A., Bardy R., Bagnoli C., *Antecedents to export performance and how italian and slovenian smes innovate during times of crisis*, JOURNAL OF EASTERN EUROPEAN AND CENTRAL ASIAN RESEARCH, vol.4 no.1, pp. 1-22 (ISSN: 2328-8272) 2017;
48. Bagnoli C., Lazzar G.P., Setiffi F., *La ristorazione al tempo della food television in MICRO & MACRO MARKETING*, vol. 3, pp. 379-396 (ISSN 1121-4228) 2016;
49. Giachetti C., Bagnoli C., *The effect of openness to external knowledge sources for innovation on SMEs' financial performance*, in MERCATI E COMPETITIVITÀ, vol. 4, pp. 65-86 (ISSN 1826-7386) 2015;
50. Massaro M., Rossi G., Bagnoli C., *Linking Market Orientation and Service relatedness to New Service Development*, in INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND INFORMATION TECHNOLOGY, Vol. 16, pp. 94-107 (ISSN 1923-0265) 2015;
51. Bagnoli C., Giachetti C. *Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms* in JOURNAL OF BUSINESS ECONOMICS AND MANAGEMENT, vol. 16, iss. 3, pp. 571-598 (ISSN 1611-1699) 2015;
52. Vedovato M., Bagnoli C. *Le mappe strategiche per vincere le resistenze all'integrazione aziendale* in MANAGEMENT CONTROL, vol. 3, pp. 11-36 (ISSN 2239-0391) 2014;
53. Massaro M., Pitts M., Bagnoli C. *Diversification and Entrepreneurial Intention. The role of relatedness in italian small and medium accounting practices* in JOURNAL OF STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES, vol. 8, pp. 18-30 (ISSN 2326-3636) 2013;
54. Bagnoli C., Redigolo G. *La disclosure volontaria del modello di business nel prospetto informativo di quotazione: un'analisi comparativa* in RIVISTA ITALIANA DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE, vol. 1,2,3, pp. 60-76 (ISSN 1593-9154) 2013;
55. Bagnoli C., Massaro M., Zanin F. *The "triangular" coherence between business and knowledge management strategy configurations in small firms* in JOURNAL OF STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES, vol. 8, pp. 6-31 (ISSN 2326-3636) 2013;
56. Bagnoli C., Biloslavo R. *L'innovazione strategica nei piccoli e medi studi commercialistici triveneti* in RIVISTA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI, vol. 2, pp. 247-273 (ISSN 0485-2281) 2012;
57. Bagnoli C., G. M. Mantovani *VOLUNTARY DISCLOSURE STRATEGIES AND THE COST OF CAPITAL OF ITALIAN BLUE CHIPS* in JOURNAL OF BUSINESS, ECONOMICS AND FINANCE, vol. 1, pp. 49-94 (ISSN 2146-7943) 2012;
58. Bagnoli C. *L'innovazione nelle strategie dei piccoli e medi studi professionali per supportare l'innovazione nelle strategie delle piccole e medie imprese* in IL COMMERCIALISTA VENETO, vol. 201, pp. 1-4, 2011;
59. Bagnoli C., Mantovani G. *Le strategie di disclosure volontaria del modello di business delle blue chip italiane e il loro impatto sul rischio informativo* in FINANCIAL REPORTING, vol. 3, pp. 28-82 (ISSN 2036-671X) 2009;
60. Bagnoli C. *L'evoluzione delle strategie di disclosure volontaria delle imprese quotate italiane, in un contesto di accresciuta incertezza ambientale* in FINANZA MARKETING E PRODUZIONE, vol. 3, pp. 104-132 (ISSN 1593-2230) 2009;
61. Bagnoli C. *The different ways of preparing Management report of Italian listed companies, and their determinants* in INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING, AUDITING AND PERFORMANCE EVALUATION, vol. 2, pp. 84-126 (ISSN 1740-8008) 2005;
62. Bagnoli C.; Vedovato M. *Le determinanti del gap informativo tra imprese quotate ed analisti finanziari: i contenuti della relazione sulla gestione* in RIVISTA ITALIANA DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE, vol. 3/4, pp. 206-222 (ISSN 1593-9154) 2004;
63. BAGNOLI C. *La Relazione sulla Gestione: un'analisi empirica* in RIVISTA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI, vol. 5, pp. 987-1021 (ISSN 0485-2281) 2003;
64. Bagnoli C., Smith C.H. *The Theory of Fuzzy Logic and its application to Real Estate Valuation* in THE JOURNAL OF REAL ESTATE RESEARCH, vol. 16, pp. 169-200 (ISSN 0896-5803) 1998;
65. Bagnoli C., Smith H.C. *Fuzzy Logic: The New Paradigm for Decision-Making* in REAL ESTATE ISSUES, vol. 22, pp. 35-41 (ISSN 0146-0595) 1997;
66. Bagnoli C. *Azione e Retorica del Management* in SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE, vol. 153, pp. 122-127 (ISSN 0391-7045) 1996;

Libri

67. Bagnoli, C.; Dal Mas, s., *Sustainable Business Model*, Giappichelli, pp. 1-214 (ISBN 979-12-211-1460-7) 2025;

68. Bagnoli, C.; Costantini, A., *Innovazione strategica e ricerca-intervento. Strumenti metodologici e casi aziendali*, Giappichelli, pp. 1-273 (ISBN 979-12-211-1460-7) 2025;
69. Bagnoli, C.; Vedovato, V., *Innovazione Strategica*, Giappichelli, pp. 1-272 (ISBN 9791221111293) 2024;
70. Bagnoli C., Albarelli A., Biazzo S., Biotto G., Marseglia G.R., Massaro M., Messina M., Muraro A., Troiano L., *Digital Business Models for Industry 4.0. How Innovation and Technology Shape the Future of Companies*, Springer, pp. 1-268 (ISBN 978-3-030-97283-7) 2022
71. Bagnoli C., Maura A., *Business model circolari*, Giappichelli Editore, pp. 1-273 (ISBN 9788892140479) 2021;
72. Bagnoli C., Masiero E., *L'impresa significativa fra tradizione e innovazione*, pp. 1-161 (ISBN 978-88-6969-572-8) 2021;
73. Bagnoli C., Mirisola B., Tabaglio V., *Alla ricerca dell'impresa totale*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 1-253 (ISSN 2610-993X) 2020
74. Bagnoli C., Bravin A., Massaro M., Vignotto A., *Business model 4.0*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 1-301 (ISBN 978-88-6969-082-2) 2018
75. Zanin F., Bagnoli C., *Lo strategizing in contesti complessi*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 1-301, (ISBN 978-88-6969-082-2) 2016;
76. Bagnoli C. *Dispensa per il corso di Strategia e Politica Aziendale I*, Stampa in proprio, pp. 1-100 2009;
77. Bagnoli C. *La Misurazione Economica Sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*, Franco Angeli, pp. 1-257 (ISBN 978-88-4648-316-4) 2007;
78. Bagnoli C. *La Relazione sulla gestione tra normative e prassi*, Giuffrè Editore-296 (ISBN 978-88-1410-599-9) 2003;
79. Bagnoli C. *La misurazione economica sfocata: opportunità e limiti*, Stampa in proprio, vol. 1, 1997 (*Tesi di Dottorato*)

Curatele

80. (a cura di) Bagnoli C., (2019), *Economia Aziendale tra tradizione e innovazione*, Giuffrè Francis Lefebvre, (ISBN 9788828810636) 2019;
81. (a cura di) Bagnoli C., Mio C., Garlatti A., Massaro M., (2016), *Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital*, Academic Conferences and Publishing International Limited, vol. 1, pp. 1-443 (ISBN 978-1-910810-47-7) 2016.

Articoli su libro

82. Biancuzzi, H.; Dal Mas, F.; Pignata, M.C.; Bagnoli, C. *Leadership femminile e creazione di valore a livello ecosistemico. L'esperienza di VeniSia nel contesto della smart mobility* in Paoloni, P., UNIVERSI FEMMINILI. Imprenditorialità, leadership, governance, FrancoAngeli, pp. 117-131 (ISBN 978-88-351-6341-1)
83. Bagnoli C., Deep Tech , Nord Est 2023 *La mappa delle possibilità infinite*, Venezia, Marsilio Editori, pp. 39-45 (ISBN 9788829716074) 2023
84. Borria M.; Massaro M.; Bagnoli C. *Levers of Control and Employee Groupwork to Develop a Novel Strategy in the Post-COVID-19 Era* , Developing Diversity, Equity, and Inclusion Policies for Promoting Employee Sustainability and Well-Being, IGI Global, pp. 244-256, 2023
85. Bagnoli C., Dal Mas F., Massaro M., *The 4th Industrial Revolution: Business Models and Evidence From the Field*, in Information Resources Management Association, Research Anthology on Cross-Industry Challenges of Industry 4.0, IGI Global, pp. 37-52 (ISBN13: 9781799885481) 2021;
86. Dal Mas F., Bagnoli C., Massaro M., Biazzo S., *Smart Technologies and New Business Models: Insights from Artificial Intelligence and Blockchain*, in: Chiucchi M.S., Lombardi R., Mancini D., Intellectual Capital, Smart Technologies and Digitalization, SIDREA Series in Accounting and Business Administration, Springer, pp. 271-285 (ISBN 978-3-030-80736-8) 2021;
87. Marseglia R.G., Dal Mas F., Massaro M., Bagnoli C., *L'artificial intelligence act: risvolti pratici dell'etica dell'intelligenza artificiale.*, in: Kopsaj V., Problemi di filosofia pratica, Libreria CLU Pavia, pp. 17-24 (ISBN 9788898765980) 2021;
88. Marseglia R.G., Mirisola B., Bagnoli C., *Intelligenza Artificiale e funzioni cognitive: un'introduzione all'approccio jungiano*, in: Kopsaj V., Problemi di filosofia pratica, Libreria CLU Pavia, pp. 7-16 (ISBN 9788898765980) 2021;
89. Biondi L., Russo S., Bagnoli C., *La pianificazione strategica nelle università come strumento di governance e innovazione manageriale. Un'analisi comparativa*, in: Gagliardo E.D., Paoloni M., Il performance management nelle università statali. Stato dell'arte e nuove sfide, Franco Angeli, pp. 32-53 (ISBN 9788835112679), 2020.
90. Toniolo K., Masiero E., Massaro M., Bagnoli C., *Sustainable Business Models and Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges*, in: Matos F., Vairinhos V., Salavisa I., Edvinsson L., Massaro M., Knowledge,

- People, and Digital Transformation. Contributions to Management Science, Springer, pp. 103-117 (ISBN 978-3-030-40389-8), 2020;
91. Masiero M., Bagnoli C., Mio C., Massaro M., *Integrated Reporting and Connectivity: Exploring connectiveness*, in: de Villiers C., Hsiao P.K., Maroun M (eds), *The Handbook of Integrated Reporting*, Routledge (ISBN 9780367233853) 2020;
 92. Ruzza, D., Dal Mas, F., Massaro, M., Bagnoli, C., *The role of blockchain for intellectual capital enhancement and business model innovation*, in: Ordonez de Pablos, P. and Edvinsson, L., *Intellectual Capital in the Digital Economy*, Routledge, London (ISBN 978-0-367-25067-6) 2020;
 93. Bagnoli C., Massaro M., Ruzza D., Toniolo K., *Il ruolo della blockchain per l'innovazione dei modelli di business*, in: Culasso F., Pizzo M., *Identità, innovazione e impatto dell'azienalimento italiano*, AIDEA, pp. 290-304 (ISBN 978-8-875-90138-7) 2019;
 94. Massaro M., Bagnoli C., Toniolo K., Ruzza D., *Un modello di business per gli acceleratori. Una structured literature review*, in: Culasso F., Pizzo M., *Identità, innovazione e impatto dell'azienalimento italiano*, AIDEA, pp. 205-220 (ISBN 978-8-875-90138-7) 2019;
 95. Bagnoli C., *L'impresa significante*, in: Cinquegrani A., *Imprese letterarie*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 103-146 (ISBN 978-88-6969-357-1) 2019;
 96. Abouei M., Dal Mas F.; Ghazvini A.; Attaran M., Ansari K.; Nozari K., Massaro M.; Bagnoli C., *Knowledge Management in a Public Entity in the Area of Urban Regeneration: The Importance of Stakeholder Participation*, contenuto in: 5th Knowledge Management and Intellectual Capital Excellence Awards, Reading, Academic Conferences and Publishing International, pp. 1-14 (ISBN 978-1-909507-17-3) 2019;
 97. Biloslavo R., Edgar D., Bagnoli C., *Organizational Identity and Value Triangle: Management of Jungian Paradoxes to Enable Sustainable Business Model Innovation*, in: Aagaard A., *Sustainable Business Models*, Palgrave MacMillan Editore (ISBN 978-3-319-93275-0) 2019;
 98. Vaia G., Arkhipova D., Bagnoli C., *Il sistema di business*, in: Bagnoli C., *Economia Aziendale tra tradizione e innovazione*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 283-333 (ISBN 9788828810636) 2019;
 99. Vedovato M., Bagnoli C., *La strategia aziendale*, in: Bagnoli C., *Economia Aziendale tra tradizione e innovazione*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 227-277 (ISBN 9788828810636) 2019;
 100. Agostini M., Bagnoli C., Lazzer G.P., Fasan M., *L'assetto istituzionale*, in: Bagnoli C., *Economia Aziendale tra tradizione e innovazione*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 124-171 (ISBN 9788828810636) 2019;
 101. Agostini M., Costa E., Bagnoli C., *The Role of Small and Medium Practices in the Sustainability Reporting of Italian Small and Medium Enterprises*, in: Bagnoli C., *Maintaining Sustainable Accounting Systems in Small Business*, IGI Global (ISBN 9781522552673) 2018;
 102. Bagnoli C., *Imprese significative*, in: Cinquegrani A., *Con le vostre chiavi – Storie di imprese significative*, Kellermann Editore (ISBN 978-88-6767-044-4) 2016;
 103. Bagnoli C., *Introduction*, in: Franzolin E., *25 Recipes Of Inventive Simplification*, Unox Spa Editore (ISBN 978-13-2959-645-0) 2015;
 104. Bagnoli C., Redigolo G., *Business model innovation and disclosure*, in: Aa. Vv., *Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello orientato alla crescita*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale 2013, Il Mulino, pp. 205-215 (ISBN 978-88-15-25462-7) 2015;
 105. Zanin F., Bagnoli C., Costantini A., *Knowledge Management Strategies in SMEs: The Dynamics Behind the Alignment between Knowledge and Strategy*, in: 20th IAMB Conference 2015 Proceedings, IAMB and Gilron Group, pp. 108-118 (ISBN 1949-9108) 2015;
 106. Zanin F., Bagnoli C., Massaro M. *Towards a competitive knowledge management strategy approach in the University setting. The case of Ca' Foscari University of Venice*, in: *Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy in advances in human resources management and organizational development book series*, Hershey PA, USA, Business Science Reference (an imprint of IGI Global), pp. 362-382 (ISBN 978-14-6664-434-2) 2013;
 107. Bagnoli C., *Prefazione*, in: Micheletti R., *Redvolution – Vita e pensiero di Renzo Rosso*, Marcianum Press (ISBN 978-88-6512-210-5) 2013;
 108. Bagnoli C., Redigolo G. *Il livello di disclosure volontaria del modello di business all'interno del prospetto informativo di quotazione*, Note di ricerca 2/2011 in: NOTE DI RICERCA, Venezia, Dipartimento di Management - Università Ca' Foscari Venezia, pp. 1-47 (ISSN 2239-415X) 2011;
 109. Bagnoli C. *Il Momento della rilevazione delle operazioni contabili*, in: *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Torino, Giappichelli Editore, pp. 12-14 (ISBN 978-88-3480-629-6) 2010;
 110. Bagnoli C., Vedovato M. *Il legame tra strategie competitive, strategie di gestione della conoscenza e cultura imprenditoriale nelle piccole imprese del nord-est italia*, in: *Le Risorse Immateriali nell'Economia delle Aziende*, Il Mulino, vol. 2, pp. 245-254 (ISBN 978-88-1513-928-3) 2010;
 111. Bagnoli C.; Bortoluzzi P; Zanin F *Knowledge recipes in SMEs: a synthesis of firms involved in the project*, *Competitive Knowledge Management*, in: *SMEs*, Forum Editore, pp. 29-77, 2005;

112. Bagnoli C.; Bortoluzzi P; Vedovato M *Pianificare per decidere o decidere di (non) pianificare? Due sistemi direzionali a confronto: i casi Fantoni e Snaidero*, in: *La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione*. Atti del 27° Convegno AIDEA, Giappichelli, pp. 297-317 (ISBN 978-88-3485-755-0) 2005;

Articolo in atti di convegno

113. Massaro, M.; Biancuzzi, H.; Dal Mas F.; Pignata, M.C.; Bagnoli, C.. *Imprenditorialità morale e Università per lo sviluppo degli ecosistemi. Il caso VeniSLA*, L'aziendalismo crea valore! il ruolo dell'accademia nelle sfide della società, dell'economia e delle istituzioni, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Convegno: AIDEA 2023, 40° CONGRESSO NAZIONALE (ISBN 9788894783902), 2023
114. Molin M., Pizzol L., Bagnoli C., Semenzin E. A Sustainability Decision-Making Framework to support the assessment, adoption, and implementation of corporate sustainability , XIX Congresso Nazionale della Divisione di Chimica dell'Ambiente e dei Beni Culturali, M.C. Bruzzoniti, D. Vione, M. Gulmini, M. Minella, M. Passananti, D. Scalarone, A. Agostino and L. Rivoira, pp. 232-233, Convegno: XIX Congresso Nazionale della Divisione di Chimica dell'Ambiente e dei Beni Culturali, 20-23 giugno 2022 (ISBN 978-88-94952-28-5) 2022
115. Dal Mas, F., Jupp, W., Massaro, M., Bagnoli, C. and Marseglia, R. *Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital in Sports and Leisure: The case of a Golf Club*, in Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences & Publishing International Ltd., 1-2 September, Naples, pp. 269–277, <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.161>, 2022
116. Dal Mas F., Piccolo D., Cobianchi L., Edvisnon L., Presh G., Massaro M., Skrap M., Ferrario di Tor Vajana A., D'Auria S., Bagnoli C., *The effects of Artificial Intelligence, Robotics, and Industry 4.0 Technologies. Insights from the Healthcare Sector*, in: Proceedings of the European Conference on the impact of Artificial Intelligence and Robotics ECIAIR 2019, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading, pp. 88-95, 2019;
117. Bagnoli C., Garlatti A., Massaro M., Dal Mas F., *Winning Business Models for the 4th Industrial Revolution, Theory and Applications*, in: the Knowledge Economy, E4 Conferences TAKE, vol. 1, pp. 59-75, 2019;
118. Zanin F., Bagnoli C., Costantini A., *The Dynamics behind the Alignment between Strategy and Knowledge in Small Firms*, 20th IAMB Conference 2015 Proceedings, pp. 108-118 (ISSN 1949-9094) 2015;
119. Zanin F., Bagnoli C., *Knowledge Visualization for Strategic Change. Mapping Knowledge for Discovering Business Renewal*, in: 16th European Conference on Knowledge Management 2015 Proceedings (ISBN 978-1-910810-47-7) 2015;
120. Bagnoli C., Redigolo G. *Voluntary Disclosure of the Business Model in Italian IPO Prospectuses: a Comparative Analysis*, in: Il ruolo dell'azienda nell'economia. Esiste un modello orientato alla crescita. AIDEA 2013 Conference Proceedings, Bari, Cacucci, Convegno: AIDEA 2013, (ISBN 978-88-6611-294-5) 2014;
121. Bagnoli C., Massaro M., Zanin F. *New Service Development in Small and Medium Accounting Practice Firms. The Italian Case*, in: Proceedings of International Conference on Innovation and Entrepreneurship, Reading, Academic Conferences and Publishing International Limited, pp. 18-25, Convegno: International Conference on Innovation and Entrepreneurship, 3-5 marzo 2013 (ISBN 978-19-0950-703-6) 2013.

Working papers pubblicati

122. Borria M., Massaro M., Dal Mas F., Bagnoli, C., *Ethically Driven Stakeholder Management: A Structured Literature Review and Future Research Agenda* (September 13, 2022). DEPARTMENT OF MANAGEMENT, UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA Working Paper No. 12, 2022, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4217777> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4217777>, 2022
123. Bagnoli C. *The "triangular" links between competitive strategies and knowledge management strategies in Italian small firms*, Venezia, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA, vol. 4, 2009;
124. Bagnoli C., Vedovato M. *The links among knowledge management strategies, competitive strategies and performance in Italian manufacturing SMEs*, Venezia, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA, vol. 4, 2009;

125. Bagnoli C., Vedovato M., Benvegnù M. *New products and service that SME association could supply to support Hyper-knowledge environment implementation*, Venezia, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA, vol. 11, 2002;
126. Bagnoli C., Vedovato M., Benvegnù M. *SME association role in the creation and "turning into action" of knowledge*, Venezia, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA, vol. 11, 2002;

Report di ricerca

127. Bagnoli C., Biazzo S., Biotto G., Civiero A., Cuccu A., Lazzar G., Massaro M., Pignata M., Renosto M. *Business Models Beyond Covid-19 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi*, DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA DOI: 10.13140/RG.2.2.22301.95202, 2020
128. Bagnoli C., Civiero M., Stocchetti A., Scattola E., Lorenzoni A., Bano L., Paccagna E. *Energie rinnovabili ed efficienza energetica come fonti di vantaggio competitivo per le imprese e le aggregazioni di imprese del Veneto orientale*, Venezia, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA 2011;

5. ATTIVITA' ORGANIZZATIVE

5.1. Cariche attribuite dal Dipartimento e dall'Ateneo, partecipazione a commissioni e comitati

- Da novembre '24 a oggi componente del Comitato di gestione della RIR Future Farming e Presidente del Comitato Tecnico Scientifico
- Da giugno '23 a oggi presidente del Consiglio di Amministrazione di Future Farming Initiative Srl
- Da maggio '20 a oggi componente del Comitato di gestione della RIR Smart destinations in the land of Venice e Presidente del Comitato Tecnico Scientifico
- Da dicembre '19 a settembre 2023 membro della Fondazione Univeneto in rappresentanza dell'Università Ca' Foscari Venezia
- Da dicembre '18 a maggio '22 membro del Consiglio di gestione dello Smact Società consortile per azioni beneficiaria dei fondi attribuiti ai *Competence Center* nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0.
- Da giugno '20 a ottobre '21 coordinatore della School of Management della Ca' Foscari Challenge School
- Dal '18 a settembre '20 è delegato del Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia alle Relazioni con le Imprese, le Istituzioni e la Regione del Veneto.
- Da maggio '18 a maggio '19 è Presidente della Commissione Nazionale per l'esame di stato dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.
- Da settembre '15 a settembre '20 è delegato del Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia all'Innovazione Strategica in seno alla Fondazione Ca' Foscari e per lo sviluppo dell'incubatore del Vega.
- Dal novembre '11 all'ottobre '14 è presidente del Corso magistrale di Amministrazione, Finanza e Controllo presso l'Università Ca' Foscari Venezia.
- Dal novembre '10 all'ottobre '14 è responsabile per il progetto Star CUP Veneto per conto dell'Università Ca' Foscari
- Dal novembre '10 all'aprile '13 è membro del CDA della Fondazione Ca' Foscari
- Dal novembre '09 all'ottobre '14 è delegato del Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia per lo sviluppo del piano strategico e l'imprenditorialità
- Dal novembre '09 all'ottobre '11 è responsabile del curriculum in Amministrazione aziendale del Corso magistrale di Amministrazione, Finanza e Controllo presso l'Università Ca' Foscari Venezia.

5.2. Incarichi istituzionali, regionali e ministeriali

- Presidente della commissione ASN – Abilitazione Scientifica Nazionale per il settore Secs-P07 per il periodo 2024-2026.

- Dal 2022 a oggi Componente Comitato di Sorveglianza unico del PR Veneto FESR e del PR Veneto FSE+ 2021-2027.
- Dal 2022 a oggi Componente Comitato Tecnico Scientifico del Cluster Tecnologico Nazionale “SmartCommunitiesTech”
- Dal 2023 a oggi Componente dell’ Advisory Board dello “Space for Smart and Green Cities Task Force” - European Space Agency
- Dal 2019 al 2023 coordinatore della IV Commissione “Relazioni con il Territorio, inclusi i rapporti con la Regione Veneto, e comunicazione” di Fondazione Univeneto.
- Dal 2018 al 2021 membro del Consiglio del Territorio della Regione del Veneto istituito da Intesa Sanpaolo
- Dal 2014 al 2017 componente il Comitato Scientifico di Confindustria Nazionale-Piccola Industria.
- 2014 componente l’Osservatorio Regionale per la Ricerca Scientifica e l’Innovazione per la Legge Regionale 9 norma quadro in materia Regionale per la Ricerca Scientifica e l’Innovazione presso l’Assessorato allo Sviluppo e Attività Economiche – Regione del Veneto
- Dal 2008 componente il Nucleo Tecnico di Valutazione per la Legge Regionale 4 aprile 2003, n.8 “Disciplina dei Distretti Produttivi ed interventi di politica industriale locale” presso la Direzione Sviluppo Economico e Innovazione – Regione del Veneto
- Dal 2010 al 2012 componente il Gruppo di Ricerca per lo sviluppo del progetto: “*Rilevazione delle esigenze di innovazione tecnologica in particolare delle PMI e dei distretti*” presso l’Agenzia per la Diffusione delle Tecnologie per l’Innovazione – Presidenza del Consiglio dei Ministri

5.3. Attività imprenditoriali:

- Dal 2024 Socio fondatore di VeniSIA Srl – Startup innovativa
- Dal 2024 Socio fondatore di Mirai Srl – Startup innovativa
- Dal 2024 Socio fondatore di Mentis Srl – Startup innovativa (liquidata nel 2025)
- Dal 2023 Socio fondatore di GreenIoT Srl – Startup innovativa (liquidato nel 2025)
- Dal 2021 al 2025 Presidente del Comitato Tecnico-scientifico di LUM Strategy Innovation Srl
- Dal 2022 Socio fondatore dello Startup Studio Next Step Srl – Startup innovativa (liquidato nel 2024)
- Dal 2021 Socio fondatore di Strategy Innovation & Communication Srl (exit nel 2025)
- Dal 2021 Socio fondatore di Digital Strategy Innovation Srl – Startup innovativa (exit nel 2023)
- Dal 2015 Socio fondatore di Strategy Innovation Srl – Startup innovativa (exit nel 2026)
- Dal 1996 Già socio fondatore di Logisma Srl
- Dal 1993 Già socio fondatore di StrumentAzione Srl

5.4. Cariche amministrative:

- Dal 2023 al 2025 Consigliere indipendente di Everel Srl
- Dal 2023 al 2025 Consigliere indipendente di Perdieci Srl

5.5. Attività di supporto al territorio

- Dal 2015 al 2017 Commentatore della “Fabbrica 2.4” trasmissione in onda su Radio24 – Il Sole24ore
- Dal 2013 al 2018 Editorialista de “L’Imprenditore” rivista ufficiale di Confindustria
- Nel 2012 Premio "Festival delle Città impresa 2012: fabbricatori di idee"

Il sottoscritto esprime il proprio consenso affinché i dati personali forniti possano essere trattati nel rispetto del D. Lgs. n. 196/2003, per gli adempimenti connessi alla presente procedura selettiva.

Venezia, 21 Aprile 2026