



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Prof. Giacomo Pasini

# **Immaginare il futuro, governare il cambiamento**

Programma per il Rettorato di Ca' Foscari  
sessennio 2026-27 | 2031-32

<b>La visione: chi vogliamo diventare</b>	6
Venezia e Ca' Foscari: un destino comune	7
Le grandi sfide dei prossimi anni	8
Chi sono e perché mi candido	9
<b>Governance</b>	11
Chiarezza delle scelte, autonomia responsabile, fiducia costruita nel tempo	11
Semplificazione e qualità dei processi	12
Dipartimenti al centro, Ateneo come luogo strategico	12
Trasparenza e responsabilità	14
Organi collegiali	14
<b>Capitale umano e benessere organizzativo</b>	15
Un Ateneo in cui si lavora bene	15
Benessere, generazioni e trasmissione delle competenze	15
Carichi amministrativi e riconoscimento del lavoro dei docenti	16
Valutazione della didattica: superare i limiti del SET	16
Personale tecnico-amministrativo: ruolo centrale nello sviluppo dell'Ateneo	17
Formazione continua e innovazione dei processi	18
Sostegno alla genitorialità	19
Welfare aziendale	20
Una comunità che si riconosce	21
<b>Didattica</b>	22
Attrattività, identità, responsabilità	22
Rafforzare la nostra distintività	22
Fuori sede e pendolari, una sola responsabilità	23
Ripensare l'organizzazione del tempo	24
Rimodulare l'offerta esistente	24
Treviso come scelta strategica	25
Lingue rare	27
Didattica mista in un ateneo in presenza	29
Orientamento: una leva strategica tra didattica e comunicazione	31
La comunità studentesca al centro	33
Una didattica come progetto di Ateneo	34
<b>Ricerca e Dottorati</b>	36

Qualità, responsabilità e sostenibilità	36
Ricerca diffusa e priorità strategiche, supporto alla progettazione e gestione dei progetti	36
Giovani ricercatori e ricercatrici, preruolo e percorsi di carriera	38
Dottorati: il punto più alto di integrazione tra ricerca e formazione	39
Biblioteche	41
Ricerca e sostenibilità complessiva dell'Ateneo	41
<b>Venezia e Diritto alla Città</b>	43
Un Ateneo che vive la città e ne condivide il destino	43
Diritto allo studio e diritto alla città	43
Università come motore di economia e comunità	44
Accesso alla cultura e attrattività	45
Venezia laboratorio globale	45
<b>Terza Missione e valorizzazione della conoscenza</b>	47
<b>Sostenibilità e Agenda 2030</b>	49
Responsabilità istituzionale, coerenza interna, visione internazionale	49
Sostenibilità come coerenza interna	49
Inclusione e sostenibilità sociale	50
Sostenibilità e posizionamento geopolitico	51
Una governance della sostenibilità	52
<b>Fondazione, Challenge School e Lifelong Learning</b>	53
Chiarezza dei ruoli, sostenibilità economica e visione strategica	53
Indirizzo accademico e gestione operativa	53
Lifelong Learning ed Executive Education: da attività accessorie a leva strategica	54
Una relazione più matura e trasparente	55
<b>Internazionalizzazione</b>	56
Posizionamento consapevole, nuove geografie e responsabilità globale	56
Venezia come amplificatore geopolitico	56
Il Piano Mattei e le nuove geografie dell'attrattività	57
Attrattività e qualità dell'accoglienza	57
Sinergie con VIU e Global Campus	58
Partenariati strategici e qualità	58
<b>Conclusione</b>	60
Immaginare il futuro, assumersi la responsabilità di governarlo	60

Mi candido alla guida di Ca' Foscari con rispetto profondo per la sua storia e con piena consapevolezza della fase che stiamo attraversando.

Ca' Foscari è una comunità viva, competente e responsabile. È fatta di persone che ogni giorno mettono idee, professionalità e impegno al servizio della didattica, della ricerca, dei servizi e della vita dell'Ateneo. Questo patrimonio umano è la nostra vera infrastruttura: è da qui che dobbiamo partire per costruire il futuro.

Negli ultimi anni il nostro Ateneo ha continuato a funzionare, spesso grazie alla dedizione e al senso di responsabilità diffusi; allo stesso tempo, il contesto nel quale operiamo è cambiato in modo strutturale. Le condizioni che hanno garantito equilibrio e crescita nel passato non sono più sufficienti per affrontare le sfide dei prossimi dieci anni.

Il numero delle immatricolazioni non cresce e, in alcune aree, si riduce. Il Fondo di Finanziamento Ordinario è aumentato meno rispetto ad altri Atenei del Triveneto, anche perché dipende in larga misura dalla dinamica delle iscrizioni e dai risultati della VQR. La fase straordinaria del PNRR, che ha temporaneamente ampliato risorse e opportunità, si avvia alla conclusione, così come il ciclo dei Dipartimenti di Eccellenza; nel frattempo, il costo del lavoro è cresciuto in modo strutturale. È stato giusto stabilizzare personale tecnico-amministrativo e assumere giovani ricercatrici e ricercatori: è un investimento sulla qualità e sulla giustizia organizzativa.

Oggi, però, questo comporta una gestione ancora più attenta e responsabile delle risorse, perché una parte crescente della nostra spesa è incompressibile.

A questo si aggiunge un dato demografico inequivocabile: il bacino potenziale di studenti e studentesse italiani diminuirà nel prossimo

decennio. La competizione tra Atenei diventerà più intensa, non solo in termini numerici ma anche qualitativi.

Questi elementi non descrivono una crisi, ma indicano con chiarezza che siamo entrati in una **fase diversa**. Nulla sarà automatico: ogni risultato dovrà essere costruito, spiegato, condiviso e governato.

Per questo il punto centrale del mio programma è semplice e allo stesso tempo impegnativo: immaginare il futuro e dotarsi degli strumenti per governarlo. Contrapporre passato e futuro, o segnare rotture simboliche, non è quello che serve. Si tratta di rafforzare Ca' Foscari come **università pubblica, libera e responsabile**, capace di evolvere senza perdere la propria identità.

# La visione: chi vogliamo diventare

Nel 2032 vogliamo una Ca' Foscari riconoscibile e solida.

Un Ateneo che abbia saputo consolidare le proprie aree di eccellenza, rendere più attrattiva la propria offerta formativa, rafforzare la qualità della ricerca e migliorare il benessere organizzativo di chi vi lavora. Un'università che non inseguia modelli altrui, ma che sviluppi con coerenza la propria specificità.

**La nostra identità è chiara:** un Ateneo radicato nella tradizione economica, linguistica, scientifica e umanistica, con una forte vocazione internazionale e una collocazione unica in una città come Venezia. Questa identità non va difesa in modo statico, va interpretata. Significa integrare competenze culturali profonde con le trasformazioni tecnologiche in atto, senza ridurre la complessità dei saperi. Significa formare persone capaci di pensiero critico, di responsabilità e di adattamento in un mondo che cambia rapidamente.

Vogliamo una Ca' Foscari in cui la qualità sia leggibile. Dove le **priorità** strategiche siano chiare, le **scelte** motivate, i **criteri** comprensibili. Dove la competenza venga valorizzata e le responsabilità siano riconoscibili.

Vogliamo anche una Ca' Foscari in cui le **persone** si sentano rappresentate. Un Ateneo articolato come il nostro contiene sensibilità, aspirazioni e bisogni diversi. Economia, Lingue, Scienze, Studi Umanistici, Campus di Venezia, di Mestre e di Treviso, personale tecnico-amministrativo, CEL, ricercatrici e ricercatori a tempo determinato, dottorande e dottorandi, comunità studentesca.

Governare significa tenere insieme questa **pluralità**, trasformarla in un **progetto comune** e garantire a ogni persona di sentirsi ascoltata e valorizzata.

Le decisioni migliori nascono da un confronto informato e rispettoso, e diventano credibili quando sono spiegate, motivate e coerenti nel tempo; in questo equilibrio tra **partecipazione** e **responsabilità** si costruisce una governance solida.

Il metodo che propongo si fonda su alcuni principi semplici: processi chiari, ruoli definiti, trasparenza dei dati, restituzione periodica delle scelte. La **chiarezza** non riduce la pluralità, la rende praticabile. Le persone chiedono stabilità, sicurezza e prevedibilità nei processi; chiedono anche riconoscimento e valorizzazione. Sono due esigenze che possono e devono convivere.

## **Venezia e Ca' Foscari: un destino comune**

Il futuro di Ca' Foscari è legato al futuro di Venezia. Studiare a Venezia deve essere un valore aggiunto, non una difficoltà da gestire. Il **diritto allo studio** e il **diritto alla città** sono profondamente intrecciati. L'accesso all'abitare, ai servizi, alla mobilità, alla vita culturale non riguarda solo la qualità della vita studentesca: riguarda **l'attrattività dell'Ateneo** e la sua capacità di trattenere talenti.

Venezia è tantissime cose, certamente non solo una città da visitare: deve tornare a essere una città da vivere, studiare e abitare. Ca' Foscari può e deve essere motore di questa trasformazione, in dialogo costante con le istituzioni cittadine e regionali. Un Ateneo forte rafforza la città; una città più vivibile rafforza l'Ateneo. È una **responsabilità reciproca**.

## Le grandi sfide dei prossimi anni

Tra le trasformazioni in atto, l'intelligenza artificiale rappresenta una delle più profonde perché sta modificando il modo in cui lavoriamo, studiamo, produciamo conoscenza, e lo fa su tutti i fronti: la didattica, la ricerca, l'organizzazione amministrativa.

Il compito dell'università resta lo stesso: **creare conoscenza e formare persone**. L'AI è e sarà uno strumento per questo compito. Per questo serve un approccio strutturato, non episodico: formazione diffusa, investimenti mirati, integrazione nei processi amministrativi, valorizzazione delle competenze linguistiche e culturali che sono fondamentali nello sviluppo dei modelli di linguaggio. Le nostre discipline linguistiche non sono marginali rispetto all'AI, sono parte della sua evoluzione: questo è un punto su cui Ca' Foscari può avere un ruolo distintivo.

La seconda grande sfida riguarda la **formazione**. Dobbiamo chiederci oggi quali figure professionali vogliamo formare nel 2032. Ripensare la didattica significa lavorare sull'organizzazione, sui contenuti, sull'integrazione tra discipline, sul rapporto con il territorio e con il contesto internazionale. Significa rafforzare ciò che funziona e intervenire dove i dati mostrano criticità.

La terza sfida è demografica e competitiva. L'**attrattività** non si costruisce per contrapposizione ad altri modelli, ma rendendo più solida e riconoscibile la nostra offerta. Dobbiamo intervenire sui corsi che già abbiamo, valorizzare le aree forti, integrare nuove competenze dove necessario, comunicare meglio ciò che Ca' Foscari è e può diventare.

In sintesi, la visione che propongo non è quella di un cambiamento imposto dall'alto, né quella di una semplice gestione dell'esistente.

È un **percorso di evoluzione consapevole**: ascolto reale, decisioni chiare, responsabilità condivisa e coerenza nel tempo.

## Chi sono e perché mi candido

Se c'è un'immagine che descrive il mio modo di intendere l'università, è quella del rugby. Non è solo uno sport, ma una cultura della responsabilità condivisa.

Nel rugby non si avanza da soli: ogni passo avanti è possibile perché qualcuno sostiene il tuo movimento e perché sei pronto, a tua volta, a sostenere quello degli altri. È un'idea semplice che richiama il **valore del collettivo**, la **fiducia reciproca** e il **senso di responsabilità**.

È con questo approccio che ho costruito il mio percorso a Ca' Foscari.

Sono professore ordinario di *Econometria* e, da ottobre 2023, direttore del *Dipartimento di Economia*. Ho iniziato la mia carriera da ricercatore come post-doc a Utrecht, in Olanda, per poi svolgere l'intero percorso accademico in questo Ateneo, attraversandone tutte le fasi. Questo mi ha permesso di conoscere a fondo il suo funzionamento, le dinamiche interne e le specificità delle diverse aree.

Ho fatto ricerca in un contesto internazionale: Stanford, Harvard, Francoforte, St. Gallen. Esperienze che mi hanno dato l'opportunità di confrontarmi con modelli organizzativi e scientifici diversi, rafforzando la convinzione che la qualità nasca dalla capacità di integrare competenze e di costruire contesti di lavoro aperti e collaborativi.

Nel tempo ho assunto responsabilità istituzionali crescenti, fino alla direzione del Dipartimento di Economia. Questo ruolo mi ha consentito di affrontare in modo diretto **temi centrali per il funzionamento dell'Ateneo**: l'organizzazione della didattica, la

gestione delle risorse, la distribuzione dei carichi di lavoro e il rapporto tra autonomia delle strutture e indirizzo strategico complessivo.

Ho partecipato anche ai processi nazionali di abilitazione scientifica: un'esperienza che ha rafforzato la mia attenzione alla trasparenza dei criteri, alla coerenza delle decisioni e alla responsabilità delle scelte.

Da tutto questo ho maturato alcune convinzioni chiare: un Ateneo funziona quando le regole sono leggibili, i processi sono affidabili e le responsabilità sono riconoscibili. La qualità si costruisce nel tempo attraverso il lavoro delle persone e richiede condizioni organizzative che ne consentano lo sviluppo.

Ca' Foscari è una comunità articolata, ricca di competenze e di sensibilità diverse. Governarla significa tenere insieme questa pluralità, orientarla verso una direzione condivisa e creare le condizioni affinché ogni persona possa contribuire secondo il proprio ruolo.

La mia candidatura nasce da questa consapevolezza e dall'idea che oggi sia necessario rafforzare la capacità dell'Ateneo di **affrontare le sfide** che ha davanti con **coerenza, chiarezza e responsabilità**.

Torno al rugby, perché resta per me la sintesi più efficace. **Un'università funziona quando è una squadra**: quando le persone si riconoscono in un progetto comune, si fidano dei processi e sanno di poter contare le une sulle altre.

È su questa idea di comunità – fondata sulla responsabilità condivisa, sulla qualità del lavoro e sul rispetto delle competenze – che intendo costruire il mio impegno per Ca' Foscari.

# Governance

## Chiarezza delle scelte, autonomia responsabile, fiducia costruita nel tempo

La governance è il luogo in cui una visione si traduce in scelte concrete. Senza una governance chiara, trasparente e coerente, anche le migliori idee rischiano di rimanere dichiarazioni di principio.

Ca' Foscari ha garantito negli ultimi anni stabilità e continuità. Questa stabilità è stata preziosa. Oggi, però, **il contesto è cambiato**: le risorse sono più limitate, la competizione più intensa, le aspettative interne più articolate. L'ultima revisione organica dell'organizzazione dell'ateneo risale alla riforma Gelmini: sono passati più di 15 anni. Nel frattempo, fattori esterni e scelte dell'ateneo hanno aggiunto processi e necessità. Solo per citare alcuni esempi, nuovi requisiti normativi hanno introdotto procedure più complesse e stringenti per gli acquisti nella PA, ed è cresciuta progressivamente l'importanza della valutazione e dei processi di assicurazione della qualità. Contemporaneamente, le politiche di ateneo hanno spinto verso l'internazionalizzazione e verso una maggiore partecipazione a bandi competitivi.

Tutto questo rende necessario un adeguamento del nostro **modello di governo**, che lo renda più **leggibile**, più **sobrio** e più **coerente** con la fase che stiamo vivendo.

L'obiettivo non è introdurre rotture traumatiche, ma chiarire **ruoli** e **responsabilità**, ridurre le ambiguità, rafforzare la **fiducia**.

## Semplificazione e qualità dei processi

La stratificazione di processi nuovi su un modello di governance invariato da 15 anni ha creato nel tempo sovrapposizioni tra Ateneo e Dipartimenti, poca chiarezza su chi ha la responsabilità delle scelte e chi ha la responsabilità del processo amministrativo conseguente, con duplicazioni e richieste ridondanti. Questa situazione genera frustrazione e la sensazione di essere sommersi da incombenze burocratiche finì a sé stesse.

La semplificazione non è uno slogan: è un lavoro concreto di **revisione delle procedure**, di chiarimento delle responsabilità e di riduzione dei passaggi inutili; è necessaria una maggior **trasparenza** e **disponibilità dei dati** necessari a prendere decisioni e l'integrazione con nuovi strumenti di intelligenza artificiale.

**Ridurre il carico burocratico** significa restituire tempo alla didattica, alla ricerca e al lavoro qualificato del personale tecnico-amministrativo.

## Dipartimenti al centro, Ateneo come luogo strategico

Un'università come la nostra vive nei suoi Dipartimenti. È nei Dipartimenti che nascono la ricerca, la progettualità, l'innovazione didattica, le esigenze di attrarre nuovi talenti per arricchire e rinnovare la propria comunità. La loro **centralità** deve essere pienamente riconosciuta. L'eterogeneità delle comunità di pratica, degli ambiti di studio, degli stili di didattica deve essere valorizzata e non costretta entro tentativi di omologazione che rischiano di rendere meno visibili le nostre eccellenze nella ricerca e nella didattica.

Rafforzare la centralità dei Dipartimenti significa attribuire loro responsabilità chiare e reali su reclutamento, ricerca e didattica, all'interno di un quadro strategico definito dall'Ateneo. L'Ateneo resta il luogo in cui si decidono le linee comuni e si allocano le risorse tra le strutture, ma non deve sovrapporsi inutilmente alle responsabilità operative e alle scelte specifiche dei dipartimenti. In tal senso, ritengo importante che la **piena responsabilità del reclutamento** resti ai dipartimenti, eliminando la quota strategica e restituendo ai dipartimenti il 30% dei punti organico disponibili ora nelle mani della Rettore. Poter disporre del 30% in più di punti organico permette ai Dipartimenti una gestione più serena della programmazione del reclutamento e garantisce che le scelte mantengano l'equilibrio fra le necessità della ricerca e della didattica. Assegnare tutti i punti organico ai Dipartimenti non significa rinunciare a scelte strategiche in quest'ambito, vuol dire **ridurre la discrezionalità del Rettore**. Eventuali utilizzi dei punti organico per fini strategici di ateneo possono essere comunque decisi dal Senato Accademico, destinandone una parte a livello di ateneo in modo mirato e circoscritto.

Accanto ai Dipartimenti, è necessario rendere più efficace il **coordinamento** dei **percorsi interdisciplinari** di ricerca e didattica. Il modello che ho in mente affianca ai Dipartimenti la sede di Treviso, a cui vanno garantite maggiore autonomia decisionale e risorse, e tre Scuole a cui va attribuito un budget definito, con responsabilità esplicite nella gestione dei corsi transdipartimentali e di alcuni temi trasversali: Turismo, Environmental Humanities, Relazioni Internazionali e Studi d'Area. Questo richiede regole di allocazione a ciascuna di queste strutture di risorse condivise, trasparenti e stabili nel tempo.

L'obiettivo è **superare la logica della negoziazione permanente**, senza comprimere l'autonomia. Le priorità strategiche devono essere definite in

modo chiaro e condivise a monte. Le regole di allocazione delle risorse devono essere coerenti con queste priorità e applicate con stabilità.

## Trasparenza e responsabilità

La trasparenza è una condizione di **fiducia**. I dati su FFO, VQR, FUDD, punti organico, costi del personale e indicatori di didattica devono essere accessibili all'intera comunità cafoscarina e mantenuti aggiornati; la fonte deve essere tracciabile così come i dettagli riguardo la costruzione degli indicatori. Una **base dati solida e condivisa** agevola e responsabilizza chi deve prendere decisioni.

## Organi collegiali

In questo quadro vanno ripensati la **composizione** e il **ruolo** degli organi di governo dell'Ateneo. Le riunioni delle direttrici e dei direttori di Dipartimento, ora informali, devono essere formalizzate per garantire trasparenza e scelte consapevoli ed includere il prorettore con la delega alla sede di Treviso. Al tempo stesso, il **Senato** deve tornare ad essere il luogo delle discussioni e delle scelte di indirizzo e di più ampio respiro. Penso ad un'assemblea più ampia di quella attuale, dove la presenza di soli quattro docenti non direttori e pochi rappresentanti delle altre componenti della comunità cafoscarina riducono le discussioni a delle ripetizioni di quanto avviene nelle riunioni delle direttrici e dei direttori di Dipartimento. Entro i termini consentiti dalla legge, la rappresentanza del **personale tecnico amministrativo**, della **comunità studentesca** e del **corpo docente** deve aumentare, e va garantita una rappresentanza ai **Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL)**, che sono parte essenziale nella nostra offerta formativa.

# Capitale umano e benessere organizzativo

## Un Ateneo in cui si lavora bene

Un Ateneo è prima di tutto la sua **comunità**. Corpo docente, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, CEL, tecniche e tecnici di laboratorio, assegniste e assegnisti, contrattiste e contrattisti, dottorande e dottorandi, comunità studentesca sono la vera infrastruttura di Ca' Foscari.

Il **benessere organizzativo** non è un tema accessorio, ma una condizione strategica per la qualità della didattica e della ricerca.

## Benessere, generazioni e trasmissione delle competenze

Ca' Foscari è un'organizzazione in cui convivono generazioni diverse. L'invecchiamento di una parte del personale è un dato oggettivo e richiede una strategia consapevole. Non si tratta solo di gestire uscite o pensionamenti, ma di valorizzare la trasmissione delle conoscenze tra generazioni, di favorire il mentoring e di costruire percorsi di accompagnamento.

Allo stesso tempo, è necessario offrire ai più giovani **prospettive di crescita chiare** e non precarie. La stabilità e la qualità dell'ambiente di lavoro sono decisive per attrarre e trattenere talenti.

## Carichi amministrativi e riconoscimento del lavoro dei docenti

Un tema spesso sottovalutato riguarda la distribuzione degli incarichi amministrativi tra i docenti. Oggi i carichi non sono sempre bilanciati. Alcuni colleghi sostengono un impegno organizzativo molto rilevante, altri meno.

È necessario introdurre maggiore equità e trasparenza nella distribuzione degli incarichi. Inoltre, il **carico amministrativo** deve essere riconosciuto come parte integrante del **lavoro accademico**. Intendo aprire una riflessione sulla possibilità di considerarlo tra gli elementi rilevanti nei meccanismi di progressione stipendiale e valorizzarlo maggiormente nelle progressioni di carriera, evitando che l'impegno istituzionale diventi un fattore penalizzante.

## Valutazione della didattica: superare i limiti del SET

Il sistema di valutazione della didattica (SET) presenta **criticità** evidenziate nella letteratura scientifica. Non è opportuno utilizzare uno strumento statisticamente esposto a distorsioni come unico criterio, o come componente decisiva, per progressioni stipendiali o valutazioni individuali.

È necessario arricchire la valutazione della didattica con **indicatori più oggettivi e diversificati**, capaci di cogliere la qualità effettiva dell'insegnamento e l'impegno organizzativo. Questo tema è particolarmente rilevante per i Collaboratori ed Esperti Linguistici, per i quali il peso del SET può incidere significativamente sulle progressioni di carriera.

La valutazione deve essere uno **strumento di miglioramento**, non di penalizzazione distorta.

## Personale tecnico-amministrativo: ruolo centrale nello sviluppo dell'Ateneo

Il personale tecnico-amministrativo rappresenta una **componente essenziale** della qualità dell'Ateneo. Senza il suo contributo non esistono didattica, ricerca, internazionalizzazione.

Il mio mandato sarà orientato a rafforzarne il ruolo e a valorizzarne le competenze in modo strutturale.

Questo significa programmare in modo pluriennale le **progressioni economiche e professionali**, nel rispetto del quadro normativo e delle risorse disponibili. C'è poi lo squilibrio tra inquadramenti C (collaboratrici e collaboratori) e D (funzionarie e funzionari), che genera una diffusa percezione di sottoinquadramento: va affrontato con chiarezza, perché Ca' Foscari deve essere un posto in cui le persone migliori scelgono di restare.

L'obiettivo è lavorare, attraverso una crescita delle entrate legata a iscrizioni e VQR, per creare margini che consentano un **riequilibrio** progressivo. C'è poi un patrimonio di **competenze specialistiche** già presenti in Ateneo che merita di essere riconosciuto e valorizzato, in particolare nei settori dell'offerta formativa, della ricerca, dei progetti internazionali, dell'edilizia, dei servizi digitali e dello sviluppo sostenibile.

Va rafforzata anche la **rappresentanza** del PTA nei processi decisionali, aumentandone la presenza negli organi collegiali e prevedendo consultazioni preventive in caso di riorganizzazioni strutturali. Il dialogo tra Rettorato, Direzione Generale e rappresentanze del personale deve essere stabile e non episodico.

In diverse strutture esistono situazioni di sotto-organico e carichi di lavoro eccessivi. In un ateneo in cui il rapporto fra personale docente e tecnico

amministrativo è di 1 a 1, questo è il sintomo di una organizzazione che non è più in linea con le necessità a cui dobbiamo far fronte. La revisione delle **procedure** ed il chiarimento delle **responsabilità** alla base della revisione della governance devono portare ad una riorganizzazione fra strutture ed aree che permetta di valorizzare le competenze e di lavorare serenamente e senza stress.

Il **lavoro agile** deve essere consolidato come modalità strutturale, con criteri chiari ed equi tra le diverse strutture. Dove esistono esigenze particolari, deve essere possibile superare l'attuale limite percentuale, mantenendo equilibrio organizzativo e qualità del servizio.

Un'organizzazione moderna si misura anche dalla capacità di **conciliare vita e lavoro** in modo concreto.

## **Formazione continua e innovazione dei processi**

La valorizzazione del personale passa anche dalla formazione continua: è necessario rafforzare un **piano formativo** orientato alla digitalizzazione ed alla semplificazione amministrativa.

Il personale tecnico-amministrativo deve essere coinvolto nei processi di innovazione organizzativa, **innovazione** che non può essere calata dall'alto, ma deve essere **costruita insieme**. In altre parole, tempi, modi e contenuti formativi devono essere disegnati intorno alle esigenze che nascono nel lavoro di ogni giorno, che siano esigenze tecniche, soft skills o competenze trasversali come ad esempio la conoscenza dell'inglese, sempre più necessaria in una comunità accademica internazionale.

La formazione non riguarda solo il PTA, ma tutte le componenti di Ateneo. Le trasformazioni tecnologiche e le opportunità che l'intelligenza artificiale porta con sé richiedono momenti di riflessione su strumenti e modalità di

erogazione della didattica che devono coinvolgere anche il corpo docente e CEL, così come sull'uso etico ed efficace di nuovi strumenti per la ricerca.

## Sostegno alla genitorialità

Il **lavoro agile** è uno strumento di sostegno alla genitorialità che aiuta a conciliare vita e lavoro, ma **non sostituisce altre politiche**, tra le quali:

- Per tutte e tutti: centri estivi negli spazi di ateneo a luglio, uso della caserma Pepe per soggiorni delle famiglie d'estate;
- Per il corpo docente: l'ateneo si deve far carico del costo dei contratti di docenza nel caso di congedi di maternità. Al momento l'ateneo ovviamente riceve il trasferimento dall'INPS, ma il costo della supplenza ricade sui Dipartimenti. A livello aggregato tutto torna, ma questo squilibrio fa sì che le colleghe siano restie a prendere periodi di maternità congrui per non pesare sul Dipartimento di cui fanno parte;
- Flessibilità sui calendari: chi ha esigenze di cura (anche per i genitori anziani) deve poter avere priorità nelle fasce centrali della giornata, per poter accompagnare i figli a scuola al mattino e stare con i propri familiari nel pomeriggio;
- Baby room in ogni struttura: segno di civiltà e segnale di attenzione, oltre che strumento utile.

## Welfare aziendale

Dove l'attenzione al bilancio e i vincoli legislativi non permettono di agire in modo incisivo sulla retribuzione, il welfare aziendale riveste un **ruolo decisivo**.

L'assicurazione sanitaria integrativa ora offerta al personale docente e PTA non prevede convenzioni con cliniche fuori dal Veneto, ma molte persone, soprattutto tra personale docente e CEL, vive fuori Regione: superare questo limite non è, quindi, un dettaglio marginale.

Sempre pensando a **chi vive fuori regione** e gravita su Venezia facendo il pendolare non giornaliero e quindi con l'esigenza di avere un alloggio confortevole ma a prezzi ragionevoli: esplorare la possibilità di poter usufruire di una **foresteria**, in convenzione o di proprietà dell'ateneo, da utilizzare per chi lavora a Ca' Foscari ma risiede lontano, per visiting professors per cui è spesso difficile trovare alloggi per periodi medio-brevi a costi sostenibili per l'ateneo, e per i dottorande e dottorandi, in particolare stranieri, che hanno bisogno di una soluzione ponte prima di trovare una sistemazione definitiva in città.

Infine, poiché il personale docente non ha un contratto collettivo, non esiste al momento alcun fondo pensione negoziale rivolto a questa categoria di lavoratori e lavoratrici. Vale quindi la pena esplorare la possibilità di aderire a un **fondo multicomparto**, con il vantaggio rispetto a fondi pensione privati di permettere una **contribuzione anche da parte dell'Ateneo** come datore di lavoro.

## Una comunità che si riconosce

Le persone chiedono chiarezza, stabilità e sicurezza nei processi. Chiedono anche riconoscimento, valorizzazione e ascolto. Queste due dimensioni non sono in conflitto.

Una **governance chiara** e una politica attenta al **benessere organizzativo** sono parti dello stesso progetto: costruire un Ateneo in cui sia possibile lavorare bene, assumersi responsabilità e sentirsi parte di una comunità.

**Il mio impegno è questo:** rendere Ca' Foscari un luogo più semplice da governare, più giusto nei riconoscimenti, più attento alle persone e quindi più forte nella sua capacità di affrontare le sfide future.

# Didattica

## Attrattività, identità, responsabilità

La didattica è il primo luogo in cui Ca' Foscari incontra le persone. È il volto dell'Ateneo per migliaia di studentesse e studenti, ed è oggi il principale terreno su cui si gioca **la nostra sostenibilità futura**.

I dati sulle immatricolazioni degli ultimi anni ci offrono un quadro chiaro. Ca' Foscari mantiene una posizione significativa nei gruppi disciplinari Economico, Linguistico e Letterario-Umanistico, ma in tutti e tre i casi si osserva una tendenza alla diminuzione delle immatricolazioni. Viceversa, nei gruppi disciplinari Scientifici ed Ingegneristici l'andamento è stabile ma i numeri assoluti sono ancora bassi rispetto agli altri gruppi.

Anche sul fronte territoriale il quadro è impegnativo: si registra una progressiva riduzione degli immatricolati locali e una diminuzione degli studenti provenienti da fuori regione. Questo significa che non stiamo solo affrontando un problema demografico generale, ma una questione di **attrattività** relativa nel **contesto competitivo** del **Triveneto**.

Difendere l'esistente non basta. Dobbiamo intervenire in modo mirato, coerente con la nostra identità. Abbiamo tutti gli strumenti per affrontare il calo delle immatricolazioni, basta usarli nel modo giusto.

## Rafforzare la nostra distintività

Negli ultimi anni è cresciuta l'offerta delle università telematiche. Impostare la nostra strategia in termini di competizione diretta con quel modello sarebbe un errore.

Le telematiche offrono flessibilità estrema, tempi di risposta rapidissimi, materiali didattici molto estesi e una struttura organizzativa pensata per un altro tipo di pubblico. Inseguire quel modello rischierebbe di indebolire la nostra reputazione proprio rispetto ai nostri competitor reali, come Padova, Verona e Trieste.

La nostra forza non è l'alternativa alle università telematiche. È la qualità di un'**esperienza universitaria piena**, radicata in una **città unica al mondo**, capace di integrare **formazione culturale** profonda, **competenze professionali** e dimensione **internazionale**.

La domanda di flessibilità va governata in modo coerente con la nostra identità.

## **Fuori sede e pendolari, una sola responsabilità**

Oggi a Ca' Foscari convivono almeno due grandi profili di studentesse e studenti. Da un lato chi sceglie Venezia come esperienza di vita prima ancora che come corso di studio, persone che si trasferiscono, che vogliono vivere la città, che cercano un contesto culturale forte; per loro studiare a Venezia deve essere un valore aggiunto, non una difficoltà logistica. **Il diritto allo studio e il diritto alla città sono profondamente intrecciati.**

Dall'altro lato ci sono studentesse e studenti pendolari, così come studentesse e studenti che lavorano, in particolare in alcuni corsi magistrali. Per loro la **flessibilità** è una condizione concreta per poter completare gli studi.

La nostra responsabilità è tenere insieme questi due mondi, senza compromettere la qualità.

## Ripensare l'organizzazione del tempo

Molte persone, tra colleghe e colleghi, hanno sottolineato la necessità di ripensare **calendari** e **organizzazione della didattica** per recuperare tempo e qualità.

La compressione dei periodi didattici e la sovrapposizione con sessioni d'esame e attività scientifiche generano affanno, sia per la comunità studentesca che per il corpo docente. Senza intervenire necessariamente sul piede orario, è possibile riorganizzare i periodi di lezione in modo più disteso, offrendo maggiore spazio allo studio e riducendo la congestione delle aule nei momenti critici.

Questo non è un intervento tecnico marginale. È una leva strategica per migliorare l'efficacia della didattica e il benessere organizzativo.

## Rimodulare l'offerta esistente

La leva principale dell'**attrattività** non è creare continuamente nuovi corsi, ma **intervenire sui corsi** che già abbiamo.

I dati mostrano che nei settori Economico, Linguistico e Letterario-Umanistico manteniamo volumi importanti, ma con tendenza alla contrazione. Questo significa che dobbiamo rafforzare questi ambiti, non abbandonarli. Viceversa, i settori Scientifici ed Ingegneristici stentano a decollare, in questo caso vanno sostenuti e resi più appetibili e distinguibili da quanto offerto dagli altri atenei del Triveneto.

Occorre:

- valorizzare gli insegnamenti più richiesti dalla comunità studentesca;
- rendere più leggibili i percorsi;
- integrare competenze digitali e data-driven nei corsi tradizionali;

- rafforzare l'interdisciplinarietà reale, non solo formale.

## Treviso come scelta strategica: laboratorio di innovazione industriale, digitale e linguistica

La sede di Treviso non può essere una sede periferica, ma deve diventare una scelta strategica. Da un punto di vista organizzativo, è importante che ci sia un **Prorettorato** alla sede di Treviso in modo che ogni decisione strategica di Ateneo tenga conto del fatto che Ca' Foscari non è solo Venezia centro storico e il campus scientifico di via Torino.

Ca' Foscari può e deve integrare competenze digitali e tecnologiche nei propri ambiti identitari, evolvendo in modo coerente con la propria tradizione economica, linguistica ed umanistica. Treviso è il luogo ideale per farlo.

I dati regionali mostrano con chiarezza che nel Triveneto gli atenei con una forte presenza nei settori ICT e STEM registrano dinamiche di crescita più robuste. In particolare, il gruppo disciplinare "Ingegneria Industriale e dell'Informazione" rappresenta uno dei segmenti più ampi del sistema universitario regionale, con volumi che nei grandi atenei raggiungono 2.800–3.000 immatricolazioni annue, mentre Ca' Foscari è strutturalmente assente in quest'area. In un contesto in cui il nostro Ateneo registra un trend negativo delle immatricolazioni, è evidente che una parte significativa della domanda territoriale si orienta verso altri atenei.

Il **nuovo campus** dell'ex Turazza a Treviso ci offre oggi un'opportunità unica: non semplicemente nuovi spazi, ma la possibilità di progettare aule, laboratori e ambienti di apprendimento pensati fin dall'inizio per una didattica orientata al futuro. Spazi modulari, tecnologicamente attrezzati, flessibili, capaci di ospitare didattica attiva, lavoro di gruppo, project work

interdisciplinari e interazione con le imprese. Invece di adattare la didattica a spazi ereditati dal passato, possiamo costruire spazi coerenti con il modello formativo che vogliamo sviluppare.

Propongo di costruire a Treviso un **percorso industriale-gestionale** fortemente integrato con economia, trasformazione digitale e intelligenza artificiale. Non una replica delle lauree ingegneristiche tradizionali presenti a Padova o Udine, ma un modello distintivo che unisca organizzazione dei sistemi produttivi, supply chain, gestione dell'innovazione, data analytics, AI applicata ai processi decisionali e visione strategica d'impresa. Un percorso capace di formare figure professionali che comprendano i processi industriali e sappiano governarli dal punto di vista organizzativo e manageriale.

Treviso è anche il luogo naturale per **sperimentare**:

- percorsi disegnati per studenti e studentesse pendolari e che lavorano, con una struttura didattica flessibile ma rigorosa;
- lauree professionalizzanti con forte legame con le imprese del territorio, in un contesto in cui gli ITS stanno crescendo rapidamente e intercettano una domanda tecnico-professionale che l'università deve qualificare ulteriormente;
- percorsi in lingue orientati ai modelli di addestramento dell'AI e alla linguistica computazionale, valorizzando le competenze distintive dell'Ateneo nello sviluppo dei modelli linguistici, nella traduzione e nei processi interculturali.

Il tessuto produttivo del Veneto orientale esprime una **domanda crescente di figure ibride**: professionisti capaci di comprendere i processi industriali, leggere i dati, utilizzare strumenti di intelligenza artificiale e al tempo stesso governare organizzazioni complesse in mercati globali.

Una proposta costruita in dialogo strutturato con le imprese, attraverso laboratori, project work, docenze aziendali, stage qualificati e co-progettazione dei contenuti, può diventare un elemento distintivo rispetto sia alle ingegnerie tradizionali sia alla formazione ITS.

Treviso può così diventare il nostro **laboratorio di innovazione didattica** controllata: uno spazio in cui sperimentare nuovi modelli formativi, rafforzare l'attrattività locale, intercettare segmenti di domanda oggi orientati verso altri atenei e contribuire in modo concreto alla trasformazione competitiva e sostenibile del Nord-Est. Non una rottura con l'identità di Ca' Foscari, ma la sua **evoluzione coerente** in un contesto che richiede di integrare cultura manageriale, competenze digitali avanzate e radicamento territoriale.

## **Lingue rare: un patrimonio distintivo e una leva strategica per l'internazionalizzazione**

Ca' Foscari è oggi uno dei pochi Atenei europei in cui si studia un **numero così ampio e articolato di lingue e culture**: dalle grandi lingue internazionali alle lingue dell'Europa centro-orientale, dei Balcani, del Medio Oriente e dell'Asia, inclusi idiomi meno diffusi ma culturalmente e geopoliticamente strategici. Questo pluralismo linguistico non è un residuo del passato. È uno degli elementi più **riconoscibili e distintivi** della nostra identità accademica.

Nel panorama nazionale, Ca' Foscari continua a essere rappresentata come l'Ateneo delle lingue. È un tratto reputazionale forte, che utilizziamo costantemente per raccontare chi siamo: **un'università capace di comprendere il mondo** attraverso le sue culture e i suoi sistemi linguistici. Rinunciare a questa varietà o ridimensionare questo patrimonio significherebbe indebolire uno dei nostri principali fattori distintivi.

È vero che gli insegnamenti di alcune lingue hanno poche iscrizioni, ma la valutazione non può essere solo quantitativa; le lingue a bassa frequenza, cosiddette “rare”, rappresentano un investimento strategico di lungo periodo. In un mondo attraversato da tensioni geopolitiche, trasformazioni tecnologiche e nuove reti economiche globali, la conoscenza linguistica e culturale profonda di aree specifiche costituisce un **vantaggio competitivo straordinario**.

Chi lavora su queste aree — attraverso la ricerca, lo studio o l’insegnamento — accumula competenze culturali, relazioni accademiche e reti internazionali che possono ampliare la strategia di attrazione e internazionalizzazione dell’intero Ateneo.

Le competenze linguistiche e culturali rappresentano un **ponte diretto** con i Paesi di riferimento. Possono supportare in modo strutturato:

- attività di orientamento nelle scuole superiori dei rispettivi Paesi;
- costruzione di accordi con università partner e sviluppo di doppi titoli;
- programmi di mobilità mirati;
- promozione di Ca’ Foscari come destinazione privilegiata per studentesse e studenti interessati non solo alle lingue, ma anche a economia, relazioni internazionali, sostenibilità, management, scienze dure.

La **strategia** non deve essere difensiva, ma **proattiva**: mantenere e valorizzare le lingue a minor frequenza, integrandole in un progetto di Ateneo che le renda visibili, strategiche e funzionali all’attrazione internazionale.

Le lingue rare non sono un costo da contenere. Sono un patrimonio distintivo da mettere a sistema. Se valorizzate in modo strategico, possono diventare uno dei pilastri della nostra attrattività internazionale nel prossimo decennio.

## **Didattica mista in un ateneo in presenza: una scelta strategica per rafforzare qualità e attrattività**

La didattica mista non è una soluzione contingente né una risposta difensiva a pressioni esterne. Deve diventare una **scelta consapevole**, coerente con l'identità di Ca' Foscari e orientata a rafforzare la qualità della formazione.

Negli ultimi anni abbiamo maturato un'esperienza importante nella didattica online e blended. Abbiamo sperimentato strumenti, piattaforme, modalità di interazione. Abbiamo compreso che **la relazione diretta in aula resta insostituibile**, soprattutto in una città come Venezia, dove l'esperienza universitaria è anche esperienza culturale e urbana. Allo stesso tempo, abbiamo verificato che esiste una domanda reale di maggiore flessibilità, in particolare tra studentesse e studenti che lavorano, pendolari, e in alcuni corsi magistrali con forte vocazione professionalizzante.

Tornare integralmente al passato sarebbe sbagliato, come lo sarebbe trasformare indiscriminatamente l'offerta. La didattica mista deve essere **progettata, non improvvisata**.

Abbiamo già un esempio concreto in Ateneo che dimostra come questa transizione possa essere governata con successo. Il corso di laurea in Economia e Governance per le Organizzazioni Pubbliche, riorganizzato con una struttura didattica più flessibile e con un uso più consapevole delle modalità a distanza, è passato nel primo anno di vita da 20 a 30 iscrizioni.

Un incremento significativo che non nasce da un abbassamento della qualità, ma da una migliore corrispondenza tra organizzazione didattica e profilo di chi studia. Questo caso ci insegna che, quando la flessibilità è coerente con il progetto formativo, può diventare un fattore di attrattività.

La didattica mista richiede però un **cambio di paradigma**. Non si tratta semplicemente di registrare lezioni o di spostare contenuti online. Significa ripensare il modo in cui il tempo in presenza viene utilizzato, concentrandosi su **attività ad alto valore formativo**: discussione, laboratorio, lavoro di gruppo, confronto diretto. Significa costruire materiali strutturati e aggiornati, capaci di accompagnare la comunità studentesca anche nei momenti asincroni. Significa ripensare il calendario e l'organizzazione dei periodi didattici in modo da offrire maggiore continuità e qualità dell'apprendimento.

In questa transizione l'intelligenza artificiale può svolgere un ruolo importante. Non come sostituto della docenza, ma come strumento a supporto della progettazione didattica. L'AI può facilitare la preparazione dei materiali, aiutare nella costruzione di esercizi, casi studio, strumenti di autovalutazione, nella sintesi e nell'aggiornamento dei contenuti. Può alleggerire il lavoro più ripetitivo e restituire tempo alla parte più qualificata e relazionale dell'insegnamento. Perché questo accada, è necessario accompagnare il corpo docente con **formazione mirata** e creare un ambiente in cui le esperienze innovative non restino isolate.

In Ateneo, colleghe e colleghi sperimentano già, con serietà, strumenti avanzati e nuove modalità di insegnamento. Le loro competenze devono essere valorizzate e messe a sistema. La **transizione tecnologica** non può essere lasciata all'iniziativa individuale: deve diventare parte di un **progetto condiviso**.

La didattica mista non deve essere uniforme. Deve essere calibrata sulle caratteristiche dei corsi e delle persone che li frequentano. Alcuni percorsi, soprattutto triennali o a forte dimensione laboratoriale, devono restare prevalentemente in presenza. Altri, in particolare magistrali professionalizzanti o rivolti a studentesse e studenti che lavorano, possono beneficiare di una struttura più flessibile. Il criterio non deve essere tecnologico, ma formativo: ciò che migliora l'apprendimento e rafforza l'identità di Ca' Foscari va sostenuto.

Se governata con rigore, la didattica mista non indebolisce la nostra proposta. La rende più solida, più inclusiva e più capace di intercettare nuove domande senza perdere profondità culturale. In un contesto competitivo e demograficamente complesso, questa capacità di **evolvere senza snaturarsi** può diventare uno degli elementi chiave della nostra attrattività nei prossimi anni.

## **Orientamento: una leva strategica tra didattica e comunicazione**

Se uno degli obiettivi chiari del nostro programma è aumentare il numero di iscrizioni nei prossimi anni, l'orientamento non può essere considerato un'attività accessoria o puramente informativa. Deve diventare una leva strategica centrale, collocata a cavallo tra didattica e comunicazione, con un **Prorettorato** specifico e progettata con la stessa attenzione con cui progettiamo i corsi di laurea.

L'orientamento non è solo promozione. È il momento in cui raccontiamo chi siamo, che idea di formazione proponiamo, quali prospettive offriamo. È il punto di contatto tra la nostra **visione accademica** e le **aspettative delle famiglie, delle scuole e della comunità studentesca**. Per questo

deve essere costruito in coerenza con l'identità culturale e scientifica di Ca' Foscari.

Oggi una parte significativa dell'orientamento è portata avanti con grande impegno dai singoli Dipartimenti e da molti colleghi che si recano nelle scuole superiori, partecipano a fiere, costruiscono relazioni dirette con docenti e dirigenti scolastici. È un lavoro prezioso, spesso svolto con spirito di iniziativa individuale. Tuttavia, non può restare frammentato e senza regia come è stato negli ultimi anni. Deve essere riconosciuto, coordinato e sostenuto a livello di Ateneo. La **presenza strutturata nelle scuole** del Veneto e delle regioni limitrofe è fondamentale, soprattutto in una fase in cui i dati mostrano una progressiva riduzione degli immatricolati locali e una vulnerabilità rispetto ad altri atenei del Triveneto. Se vogliamo invertire questa tendenza, dobbiamo investire in modo sistematico in relazioni stabili con gli istituti superiori, non limitarci a interventi episodici.

Allo stesso tempo, l'orientamento deve diventare una leva internazionale più strutturata. In particolare, possiamo estendere questo approccio ai Paesi dell'Europa centro-orientale e dell'Unione Europea dove abbiamo una presenza accademica consolidata attraverso i nostri docenti di lingue e culture. Questi colleghi non sono solo docenti: sono interlocutori naturali, ambasciatori credibili di Ca' Foscari, titolari di reti accademiche e relazioni istituzionali nei loro Paesi di riferimento.

Orientamento significa anche **coerenza nel messaggio**. Non basta comunicare l'offerta; occorre renderla leggibile, comprensibile e distintiva. La qualità della didattica, l'esperienza veneziana, la dimensione internazionale, la capacità di integrare cultura e innovazione devono emergere in modo chiaro e unitario. Questo richiede un **coordinamento stretto** tra Dipartimenti, gli Uffici Orientamento e Comunicazione di Ateneo.

L'obiettivo è aumentare le iscrizioni nel 2032, e l'orientamento quindi deve diventare una priorità politica e organizzativa. Investire risorse, tempo e progettualità in questo ambito è una condizione necessaria per rafforzare l'attrattività di Ca' Foscari e consolidare la nostra posizione nel sistema universitario regionale e nazionale.

## **La comunità studentesca al centro: scegliere Ca' Foscari per l'attenzione a chi studia**

Studentesse e studenti devono scegliere Ca' Foscari e Venezia non solo per la qualità dei corsi, ma perché qui trovano più **opportunità**, più **attenzione** e un'**esperienza universitaria più ricca** rispetto ad altre sedi.

Mettere la comunità studentesca al centro significa costruire un ecosistema in cui ogni persona che sceglie di studiare al nostro Ateneo si senta seguita, valorizzata e messa nelle condizioni di esprimere il proprio potenziale. L'**attenzione ai servizi** non è un elemento accessorio: è parte integrante della qualità dell'offerta formativa.

Il **Collegio Internazionale** deve essere potenziato e valorizzato. Offre opportunità e un curriculum più ricco alle persone più meritevoli, ed è un volano importante per il reclutamento in generale: chi non riesce a entrare al collegio, ha comunque l'opportunità di conoscere il nostro ateneo da vicino durante il processo di selezione e scegliere di iscriversi a Ca' Foscari.

**Venezia** è una città **unica al mondo**. Ma l'unicità non basta se non è resa **accessibile**. Studiare a Venezia deve rappresentare un vantaggio concreto. Questo significa lavorare su più livelli: qualità degli spazi di studio, accesso facilitato alla cultura, mobilità semplice, servizi amministrativi efficienti,

supporto reale per studentesse e studenti internazionali, strumenti digitali chiari e fruibili.

L'esperienza universitaria deve essere completa. Le **attività culturali** cafoscarine – dal teatro alla musica, dai festival letterari alle iniziative artistiche – non sono semplici eventi collaterali: sono parte della formazione.

Il **Centro Linguistico di Ateneo** è un'eccellenza a disposizione di tutta la comunità e della città. Va valorizzato e proposto come elemento distintivo e unico a disposizione della comunità studentesca e del personale: pochi atenei possono vantare la possibilità di affiancare al proprio percorso di studio o di lavoro una formazione linguistica di altissimo livello.

Allo stesso tempo, l'attenzione deve essere anche al vivere quotidiano di studentesse e studenti. Procedure amministrative chiare, tempi di risposta rapidi, tutoraggio nei momenti di difficoltà, supporto per la mobilità internazionale, orientamento al lavoro efficace. Chi sceglie di studiare a Ca' Foscari deve sentire che l'Ateneo lo accompagna lungo tutto il percorso, dall'immatricolazione al termine del percorso di studi.

**Ca' Foscari deve essere scelta perché offre di più:** più relazioni, più cultura, più connessioni internazionali, più opportunità di crescita personale e professionale. Questo è il senso del "coccolare i propri studenti e le proprie studentesse": alzare il livello dell'esperienza universitaria.

## **Una didattica come progetto di Ateneo**

La didattica non può essere la somma di soluzioni locali. Deve diventare un progetto di Ateneo, fondato su identità chiara, uso intelligente dei dati, integrazione tra tradizione e innovazione.

Se nel 2032 vogliamo più iscrizioni, più attrattività e maggiore stabilità finanziaria, dobbiamo **intervenire ora**, con decisioni coerenti e non episodiche.

# Ricerca e Dottorati

## Qualità, responsabilità e sostenibilità

La ricerca è la prima missione dell'università. Non è solo una componente dell'attività accademica: è la condizione che rende l'università tale. Senza ricerca viva, riconosciuta e diffusa, anche la didattica si impoverisce.

Ca' Foscari ha una qualità scientifica reale e riconosciuta, distribuita in modo ampio nelle sue aree. La VQR ha mostrato punti di forza importanti, ma anche la necessità di governare meglio questa qualità perché venga pienamente valorizzata nel sistema nazionale.

È importante essere chiari su un punto: oggi la ricerca non è soltanto una questione reputazionale. È una **questione strutturale di sostenibilità finanziaria**.

Una quota rilevante del Fondo di Finanziamento Ordinario dipende dai risultati della VQR. Questo significa che la qualità della ricerca incide direttamente sulle risorse disponibili per didattica, reclutamento, progressioni e servizi. Le risorse legate alla VQR non sono "premi individuali": sono un bene pubblico dell'Ateneo.

Per questo è necessario affermare un principio di **responsabilità condivisa**. Chi contribuisce alla crescita di questo bene pubblico deve vedere riconosciuto il proprio contributo.

## Ricerca diffusa e priorità strategiche, supporto alla progettazione e gestione dei progetti

La forza di Ca' Foscari è la **pluralità delle sue aree**: non siamo un Ateneo monodisciplinare. Economia, lingue, studi umanistici, scienze dure e

discipline sociali costituiscono una ricchezza che va difesa. In questo quadro, la **ricerca di base** è un punto fermo. Gli Atenei che hanno una visibilità internazionale solida costruiscono la propria reputazione innanzitutto sulla qualità della ricerca fondamentale, capace di produrre avanzamenti conoscitivi nel tempo. Investire nella ricerca di base significa quindi rafforzare il posizionamento complessivo di Ca' Foscari.

Questo investimento deve tradursi in scelte concrete: garantire risorse interne stabili, anche diffuse, che permettano di **avviare nuove linee** di ricerca e **sostenere ambiti disciplinari specifici e caratterizzanti** per il nostro ateneo; ridurre gli oneri amministrativi che sottraggono tempo al lavoro scientifico; riconoscere il tempo dedicato alla ricerca come componente centrale del lavoro accademico; valorizzare la qualità scientifica nei meccanismi di allocazione delle risorse e nelle progressioni di carriera.

Difendere la ricerca diffusa non significa rinunciare a priorità strategiche. Significa costruire un equilibrio tra sostegno alla ricerca di base e investimento su alcuni ambiti trasversali capaci di integrare competenze diverse e di attrarre risorse esterne, in particolare nei programmi europei, dove interdisciplinarietà e capacità di affrontare grandi sfide globali sono elementi sempre più rilevanti.

Negli ultimi anni la partecipazione a **bandi nazionali ed europei** è cresciuta. Questo è un segnale positivo, ed un successo ottenuto con scelte strategiche lungimiranti dei Rettori degli anni passati. Siamo però ora ad un punto in cui la struttura organizzativa a supporto della progettazione non corrisponde più alle esigenze della comunità cafoscarina, e va ripensata.

Le strutture di ateneo preposte al supporto alla **progettazione** hanno accumulato negli anni un know how tale da poter individuare da subito

quali progetti hanno più chance di finanziamento e quali necessitano di una ristrutturazione profonda o di un allargamento del network per essere davvero competitivi. Queste competenze vanno sfruttate: ora le proposte progettuali per ogni bando o finanziatore sono numerose, il supporto ai vari progetti va modulato per poter essere utile ed efficace per tutti.

Con la crescita delle proposte progettuali, negli anni sono aumentati i grant finanziati e l'eterogeneità dei finanziatori. La **gestione dei progetti** in corso è demandata quasi interamente ai Dipartimenti. Da un lato, i progetti più complessi e specifici di un'area di ricerca vanno sicuramente gestiti a livello dipartimentale; dall'altro, ci sono ampi margini per sfruttare economie di scala in progetti che da un punto di vista amministrativo sono simili tra loro, come le MSCA (borse Marie Skłodowska-Curie) o i PRIN (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale), che potrebbero essere gestiti centralmente a livello di ateneo.

Una ricerca competitiva non si sostiene solo con buone idee scientifiche, ma con un'infrastruttura amministrativa efficiente. Questo significa investire nelle competenze del personale tecnico-amministrativo dedicato alla ricerca, valorizzandone la professionalità.

## **Giovani ricercatori e ricercatrici, preruolo e percorsi di carriera**

La **sostenibilità della ricerca** passa anche attraverso le giovani generazioni. Ca' Foscari ha investito in nuovi ingressi, e questo è stato un segnale importante. Ora è necessario costruire **percorsi di crescita chiari**, evitando che le prime fasi della carriera siano segnate da incertezza strutturale.

Se da un lato la figura di ricercatore a tempo definito di tipo A (rtdA), importante e molto utilizzata durante la stagione del PNRR, sta andando

ad esaurimento con un parziale assorbimento in percorsi di carriera stabili (tenure-track), anche grazie ai fondi aggiuntivi erogati dal MUR a questo fine, il proliferare di profili di ricerca precari deve far riflettere.

Un periodo non breve di contratti post-doc o simili tra la fine del dottorato e l'inizio di una carriera accademica vera e propria è ormai la norma in tutti i paesi occidentali, in parte alimentata dal fatto che la durata tipica dei progetti europei obbliga a spendere una quota rilevante del finanziamento per reclutare queste figure. Bisogna però essere onesti: esistono limiti, etici e di buona gestione, al ricorso a questo tipo di contratti, a cui solo in minima parte possono poi essere offerte prospettive di carriera più durature.

Inoltre, proprio per equilibrare la precarietà intrinseca a questi contratti, va prestata particolare attenzione al rispetto dei **diritti di lavoratori e lavoratrici**, ad esempio riconoscendo pienamente nelle procedure concorsuali i periodi di congedo per malattia e genitorialità, affinché non diventino penalizzanti nelle valutazioni, e si deve cercare, per quanto possibile, di offrire contratti con uno stipendio superiore al minimo stabilito per legge. La **qualità della ricerca** dipende dalla **serenità** con cui si può lavorare sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

## **Dottorati: il punto più alto di integrazione tra ricerca e formazione**

I dottorati di ricerca rappresentano uno degli investimenti più strategici per Ca' Foscari. Le nostre dottoresse e i nostri dottori di ricerca, quando trovano collocazione in università, enti di ricerca, istituzioni internazionali o organizzazioni di alto livello, sono i **migliori ambasciatori dell'Ateneo** nel mondo.

Negli anni recenti il PNRR ha sostenuto in modo significativo i dottorati, consentendo all'Ateneo di non aumentare l'investimento diretto. Questa fase è però destinata a concludersi. Continuare a non investire direttamente nei dottorati sarebbe una scelta miope, che indebolirebbe la capacità di Ca' Foscari di competere nel medio-lungo periodo.

Questo **investimento** va però fatto in modo oculato, ripartendo il FUND dottorale e il finanziamento delle borse in modo da riequilibrare l'offerta tra i diversi dottorati tenendo conto del numero effettivo di supervisori attivi: esistono aree di ricerca nel nostro ateneo in cui i dottorati sono cronicamente sottodimensionati rispetto all'ampiezza del corpo docente, ed altre in cui il numero di dottorandi è superiore alle capacità di offrire supervisioni.

I dottorati, poi, sono per loro natura eterogenei. Trattarli tutti allo stesso modo significa spesso penalizzarli tutti. I **Dipartimenti** devono avere **maggiore autonomia** nella gestione delle risorse dottorali: in alcuni casi è strategico aumentare il numero di borse; in altri è più efficace aumentarne l'importo, per attrarre e trattenere candidati di alta qualità, soprattutto internazionali.

Allo stesso modo, la scelta di emanare un unico bando per tutti i dottorati di Ateneo ha generato rigidità e scarsa aderenza alle esigenze dei singoli programmi. Le **responsabilità operative** vanno quindi progressivamente ricondotte ai Dipartimenti, lasciando all'Ateneo funzioni di coordinamento, controllo di qualità e rappresentanza istituzionale.

La qualità deve prevalere sulla quantità. Dottorati ben strutturati, con supervisione attenta e collegamenti internazionali solidi, producono un impatto molto maggiore di una crescita numerica non sostenuta da risorse adeguate.

## Biblioteche

Le biblioteche non sono semplicemente luoghi di studio. Sono **infrastrutture strategiche** della ricerca. Devono essere riconosciute come tali.

L'obiettivo, nel medio-lungo periodo, è rendere il **patrimonio** del nostro sistema bibliotecario ancor più **fruibile**. Con molta probabilità, nel corso del prossimo sessennio non potremo più disporre di Ca' Foscari Zattere. È una perdita importante: negli anni CFZ è diventato un polo centrale per lo studio e le attività di docenti e comunità studentesca. L'unico aspetto positivo è che il bilancio si alleggerirà di un contratto d'affitto molto oneroso. La proposta di ristrutturazione della chiesa dello Spirito Santo sostituisce solo in parte CFZ, non potendo ospitare la stessa quantità di volumi né di persone. E poiché si tratta di un investimento molto oneroso, rende difficile pensare a soluzioni aggiuntive che permettano di riunire tutto il patrimonio librario di area linguistica, oggi frammentato tra molte sedi.

È necessario inoltre investire non solo negli spazi, ma anche nelle competenze di **supporto alla ricerca**, nella **gestione dei dati**, nella **disseminazione dei risultati**. La produzione scientifica oggi include dataset, prodotti digitali, strumenti innovativi che richiedono competenze specialistiche.

Una politica seria della ricerca deve includere una politica seria delle infrastrutture.

## Ricerca e sostenibilità complessiva dell'Ateneo

In un contesto di risorse più limitate, la ricerca non può essere considerata separata dalla sostenibilità complessiva dell'Ateneo. La capacità di attrarre fondi competitivi, migliorare i risultati VQR e

costruire reti internazionali incide direttamente sulla nostra autonomia e sulla possibilità di investire in capitale umano.

Per questo la ricerca è una **responsabilità collettiva**.

Il mio impegno è **rafforzare** un modello in cui:

- la qualità scientifica sia sostenuta e valorizzata;
- la responsabilità rispetto alla VQR sia chiara e condivisa;
- il supporto amministrativo sia adeguato;
- ricercatrici e ricercatori trovino prospettive concrete;
- i dottorati siano un punto di eccellenza e non solo un indicatore numerico.

Solo così Ca' Foscari potrà affrontare i prossimi anni con solidità e ambizione.

# Venezia e Diritto alla Città

## Un Ateneo che vive la città e ne condivide il destino

Il futuro di Ca' Foscari è inseparabile dal futuro di Venezia.

Venezia non è soltanto la sede dell'Ateneo: è parte integrante della sua identità, della sua visibilità internazionale e della sua capacità di attrarre talenti.

Proprio per questo la **relazione tra Università e città** non può essere lasciata all'inerzia o alla gestione episodica dei problemi, ma deve diventare una scelta strategica.

Studiare a Venezia deve essere un valore aggiunto, non una prova di resistenza quotidiana.

## Diritto allo studio e diritto alla città

Il **diritto allo studio** è strettamente connesso al **diritto alla città**. Accesso all'abitare, mobilità, servizi, fruizione culturale e qualità della vita non sono aspetti collaterali dell'esperienza universitaria: ne sono parte integrante.

Il primo nodo strutturale è l'**abitare**.

Nonostante gli investimenti fatti negli ultimi anni, la disponibilità di alloggi per la comunità studentesca resta insufficiente rispetto alla domanda. Il mercato veneziano, fortemente orientato agli usi turistici, rende difficile l'accesso a soluzioni stabili e sostenibili. Questo problema non riguarda soltanto le studentesse e gli studenti.

Riguarda anche docenti, personale CEL, ricercatrici e ricercatori a tempo determinato e visiting professor, soprattutto quelli che provengono da

altre regioni o dall'estero. La difficoltà a trovare soluzioni abitative adeguate incide direttamente sulla capacità di attrarre e trattenere competenze.

Per questo, accanto al dialogo con il Comune e con le istituzioni competenti per rendere più attrattivi i contratti a canone concordato e favorire il ritorno di alloggi al **mercato residenziale stabile**, propongo di avviare la progettazione di una **foresteria di Ateneo**.

Una foresteria pensata per:

- visiting professors, studiose e studiosi ospiti dell'Ateneo;
- docenti e CEL che vivono a distanza significativa da Venezia;
- giovani ricercatori e ricercatrici in fase di ingresso o mobilità.

Una foresteria non è un privilegio: è un'infrastruttura strategica. Se stabile e ben organizzata, rafforza l'internazionalizzazione, riduce le barriere di accesso per chi viene a insegnare o fare ricerca a Ca' Foscari e aumenta la qualità della vita lavorativa. Uno strumento di politica accademica, non una soluzione logistica.

Una città che non consente di abitare in modo dignitoso è una città che fatica a trattenere talenti. Un Ateneo che non si pone questo problema in modo strutturale rischia di indebolire la propria competitività.

Venezia deve tornare a essere **una città che attrae e trattiene talenti**, non soltanto persone in visita.

## **Università come motore di economia e comunità**

Una presenza stabile di studentesse e studenti produce un impatto positivo sull'economia di prossimità, sulla vitalità dei quartieri, sulla continuità sociale. Una città abitata da chi studia e lavora è una città più viva, più equilibrata, più resiliente.

Ca' Foscari può e deve essere un attore consapevole in questa dinamica. Non come soggetto isolato, ma come parte di un **patto con la città**, fondato su responsabilità reciproca.

## **Accesso alla cultura e attrattività**

Venezia è uno dei principali poli culturali del mondo. Questa unicità deve diventare parte integrante della nostra strategia di attrattività.

Intendo promuovere convenzioni strutturate con le principali istituzioni culturali cittadine – Biennale, Teatro La Fenice, fondazioni e musei – per garantire l'accesso agevolato e percorsi integrati per studentesse e studenti. L'**esperienza culturale** deve essere parte della formazione universitaria, non un elemento esterno.

Studiare a Venezia significa vivere una città che è essa stessa un laboratorio culturale permanente.

## **Venezia laboratorio globale**

Venezia non è soltanto un patrimonio artistico. È un laboratorio vivente sui temi della sostenibilità ambientale, del cambiamento climatico, della gestione dei flussi turistici, della tutela del patrimonio, delle trasformazioni urbane.

È uno **spazio simbolico** che da secoli rappresenta un ponte tra Europa, Mediterraneo e Asia.

In un contesto geopolitico segnato da tensioni crescenti, conflitti, ridefinizione degli equilibri globali e nuove competizioni tecnologiche, Ca' Foscari non può permettersi un posizionamento improvvisato o episodico.

La nostra collocazione a Venezia ci attribuisce una visibilità particolare. Ogni scelta di partenariato internazionale, ogni iniziativa culturale, ogni presa di posizione pubblica assume un rilievo che va oltre la dimensione locale.

Essere un “**laboratorio globale**” significa assumere consapevolmente questo ruolo. Significa elaborare un posizionamento coerente rispetto alle grandi sfide geopolitiche: dialogo tra culture, relazioni euro-mediterranee, rapporti con l’Asia, sostenibilità globale, diritti e libertà accademica.

Venezia, per storia e simbolo, è uno **spazio di incontro e di scambio**. Ca’ Foscari deve essere all’altezza di questa tradizione, traducendola in una strategia internazionale pensata, coerente e stabile nel tempo. Non una somma di relazioni occasionali, ma una politica di Ateneo che tenga insieme ricerca, didattica e diplomazia culturale.

La nostra specificità linguistica e culturale, unita alla visibilità internazionale della città, può diventare una leva straordinaria di reputazione. Per questo il rapporto con Venezia non è un capitolo accessorio del programma: è una dimensione strategica della nostra identità.

# Terza Missione e valorizzazione della conoscenza

Le attività di Terza Missione e di public engagement rappresentano una dimensione strategica e identitaria per Ca' Foscari, chiamata a rafforzare il proprio ruolo di motore culturale della città e del territorio. In questo quadro, è fondamentale **valorizzare e sviluppare iniziative culturali** di alto profilo – da *Incroci di Civiltà* al *Festival della Poesia* e ad altre rassegne capaci di intrecciare saperi, linguaggi e discipline – che rendano visibile la qualità della ricerca e la traducano in cultura diffusa.

Queste esperienze non solo contribuiscono ad animare la vita culturale veneziana, ma rappresentano anche un potente **strumento di attrazione**, capace di coinvolgere pubblici nazionali e internazionali e di rafforzare il posizionamento dell'Ateneo come spazio aperto di dialogo tra università e società. Investire in una programmazione culturale continuativa, integrata con la didattica e la ricerca, significa consolidare una presenza attiva e riconoscibile nella città, rendendo Ca' Foscari un laboratorio permanente di produzione e condivisione della conoscenza.

Terza missione è anche valorizzazione delle conoscenze, nelle sue declinazioni di **protezione della proprietà intellettuale** e di **trasferimento tecnologico** è un ambito in cui vanno chiariti ruoli e responsabilità, distinguendo cosa compete all'ateneo e cosa a Fondazione Ca' Foscari, e innescando meccanismi collaborativi virtuosi.

La protezione della proprietà intellettuale, la gestione dei marchi e dei brevetti spettano all'ateneo, che ha in Pink, se adeguatamente finanziato, le competenze per svolgere questo ruolo. Questa è però la prima parte di una catena che, per mettere a valore le opere di ingegno prodotte in

ateneo, deve saper dialogare con il tessuto produttivo del territorio. È questo l'ambito in cui le competenze presenti in Fondazione Ca' Foscari e la flessibilità operativa data dal suo essere un ente di diritto privato fanno sì che FCF sia il soggetto migliore per chiudere la catena della valorizzazione delle conoscenze.

# Sostenibilità e Agenda 2030

## **Responsabilità istituzionale, coerenza interna, visione internazionale**

La sostenibilità non è un capitolo tematico del programma. È una cornice che attraversa tutte le missioni dell'Ateneo: didattica, ricerca, terza missione, organizzazione interna.

Per un'università pubblica la sostenibilità è prima di tutto una **responsabilità istituzionale**. Significa assumere un impegno verso le generazioni future, verso il territorio in cui operiamo e verso la comunità internazionale.

In un contesto come quello veneziano, questo impegno assume una valenza ancora più forte. Venezia è uno dei simboli mondiali della fragilità ambientale e della resilienza urbana. La città vive quotidianamente la tensione tra tutela del patrimonio, cambiamento climatico, pressione turistica e trasformazioni economiche. In questo scenario, Ca' Foscari non può limitarsi a osservare. Deve contribuire.

## **Sostenibilità come coerenza interna**

La credibilità di un Ateneo sul piano della sostenibilità si misura prima di tutto nella **coerenza** tra ciò che insegna, ciò che ricerca e ciò che pratica.

I temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica vanno integrati nei percorsi formativi in modo trasversale — non come moduli opzionali, ma come dimensione strutturale della formazione, in economia, nelle lingue, negli studi umanistici, nelle scienze ambientali e sociali.

Vanno sostenuti i progetti di ricerca che affrontino le grandi transizioni in atto – energetica, digitale, climatica – valorizzando le competenze già presenti e favorendo sinergie interdisciplinari.

E poi c'è l'organizzazione interna dell'Ateneo, che è forse il punto più concreto.

Ca' Foscari deve **continuare a migliorare** le proprie **politiche** su:

- riduzione dell'impatto ambientale delle sedi;
- gestione responsabile delle risorse energetiche;
- mobilità sostenibile;
- acquisti e procedure coerenti con criteri ambientali e sociali.

La sostenibilità organizzativa è parte della qualità amministrativa, non è un'aggiunta.

## **Inclusione e sostenibilità sociale**

La sostenibilità non è solo ambientale o economica: è anche sociale.

Un Ateneo sostenibile è un Ateneo inclusivo, capace di garantire **pari opportunità** di accesso allo studio e di **contrastare ogni forma di discriminazione**.

Parità di genere, attenzione alle differenze, accessibilità fisica e digitale, e supporto alle persone con fragilità sono elementi che devono attraversare tutte le politiche di Ateneo. Inclusione significa investimenti e messaggi chiari. Negli ultimi anni abbiamo inaugurato due baby room a servizio del personale e della comunità studentesca di Ca' Foscari con bambini in età di allattamento. Questa politica va allargata a tutte le sedi di ateneo.

L'attenzione alla violenza di genere, testimoniata dalle panchine rosse inaugurate a San Sebastiano e San Giobbe e dall'apertura dello sportello anti violenza, deve rimanere alta. L'**accessibilità ai materiali didattici** non può limitarsi alla condivisione di video di scarsa qualità. Questi materiali non sono disegnati per servire a questo scopo, e tale approccio sottintende una semplificazione inaccettabile: disabilità diverse portano con sé esigenze di integrazione diverse, non riducibili a un solo prodotto multimediale caricato su moodle.

## **Sostenibilità e posizionamento geopolitico**

La sostenibilità è ormai una dimensione centrale nelle **relazioni internazionali**.

Transizione energetica, sicurezza alimentare, accesso alle risorse, governance dei beni comuni sono temi che ridefiniscono equilibri geopolitici. Per un Ateneo con una forte vocazione verso il Mediterraneo e l'Asia, questo significa costruire un **posizionamento consapevole**.

Le nostre relazioni internazionali devono essere coerenti con i valori della libertà accademica, dei diritti fondamentali e della cooperazione scientifica.

La sostenibilità diventa così anche uno strumento di diplomazia accademica. Venezia, per storia e simbolo, amplifica questo ruolo. Ca' Foscari può essere luogo di confronto internazionale su questi temi, valorizzando la propria identità e la propria reputazione.

## Una governance della sostenibilità

Per rendere efficace questa strategia è necessario un **coordinamento chiaro**. La sostenibilità deve avere una responsabilità politica esplicita all'interno della governance di Ateneo, con un raccordo strutturato tra ricerca, didattica e organizzazione.

Servono meno strutture parallele e più integrazione tra quelle esistenti, evitando frammentazioni e sovrapposizioni.

# Fondazione, Challenge School e Lifelong Learning

## Chiarezza dei ruoli, sostenibilità economica e visione strategica

Il rapporto tra Ateneo, Fondazione e Challenge School rappresenta uno dei nodi più delicati e, allo stesso tempo, più strategici della governance di Ca' Foscari.

Negli anni queste strutture hanno svolto **funzioni importanti** nello sviluppo della formazione post-laurea, dell'Executive Education, dei progetti complessi e delle relazioni con il territorio. Tuttavia, l'assenza di una cornice pienamente esplicita di ruoli e responsabilità ha talvolta generato sovrapposizioni, ambiguità e difficoltà nel controllo di gestione.

In una fase in cui le risorse strutturali sono più limitate e la sostenibilità finanziaria è centrale, questa ambiguità non è più sostenibile. La risposta non è ridimensionare queste strutture, ma rafforzarle rendendo più chiari i perimetri di azione.

## Indirizzo accademico e gestione operativa

Il primo principio deve essere esplicito: le scelte accademiche e strategiche spettano all'Ateneo e ai Dipartimenti.

La definizione dei contenuti scientifici, l'individuazione dei settori prioritari, la coerenza con l'identità dell'Ateneo non possono essere delegate. Fondazione e Challenge School devono operare come **strumenti** a servizio di questa strategia, non come livelli paralleli di decisione.

La loro funzione è **cruciale** sul **piano operativo**: gestione organizzativa, relazioni esterne, promozione, logistica, capacità di dialogo con imprese, istituzioni e terzo settore. Ma l'indirizzo culturale e scientifico resta in capo all'Ateneo.

Questa distinzione non irrigidisce il sistema: lo rende più efficace e più trasparente.

## **Lifelong Learning ed Executive Education: da attività accessorie a leva strategica**

Nel contesto attuale, la formazione continua e l'Executive Education non possono essere considerate attività periferiche.

La transizione demografica, la trasformazione tecnologica e la crescente richiesta di aggiornamento professionale rendono il Lifelong Learning una componente strutturale della missione universitaria.

Ca' Foscari, per tradizione e competenze, ha le condizioni per sviluppare in modo più deciso questo ambito, in particolare nell'area manageriale, economica, linguistica e nelle relazioni internazionali.

La formazione executive può diventare una leva strategica per:

- rafforzare il legame con il tessuto produttivo;
- consolidare la reputazione dell'Ateneo;
- generare risorse aggiuntive da reinvestire nelle missioni istituzionali.

Questo sviluppo, tuttavia, deve avvenire in modo coerente con la **sostenibilità complessiva** dell'Ateneo e con un modello di responsabilità chiaro: i master e i corsi di alta formazione sono attività di mercato.

Rispondono a una domanda specifica, richiedono flessibilità organizzativa e comportano un rischio economico.

È necessario affermare un **principio di equità**: il rischio non può essere scaricato sui servizi comuni o sulle strutture operative. Deve essere assunto in modo consapevole da chi propone il progetto scientifico. Questo significa che la proposta deve essere fondata su un progetto chiaro, con analisi della domanda e sostenibilità economica; la Fondazione deve garantire supporto organizzativo e promozionale qualificato e l'avvio del corso deve essere subordinato a condizioni minime di sostenibilità.

Il Lifelong Learning non deve diventare un surrogato della didattica curricolare. I corsi di laurea restano il cuore della missione universitaria e la principale fonte di FFO.

Tuttavia, una strategia ben costruita di Executive Education può contribuire alla sostenibilità complessiva dell'Ateneo, generando margini da reinvestire in ricerca, infrastrutture e capitale umano.

**La chiave è l'equilibrio**: sviluppo ambizioso ma governato, autonomia ma responsabilità, visione ma controllo.

## **Una relazione più matura e trasparente**

L'obiettivo complessivo è costruire una relazione più matura tra Ateneo, Fondazione e Challenge School: meno sovrapposizioni, più responsabilità tracciabili, maggiore coerenza con la missione pubblica dell'Università.

In un contesto di risorse limitate e di sfide complesse, non possiamo permetterci zone grigie. **Chiarezza organizzativa** e **visione strategica** sono condizioni per liberare energie, non per comprimerle.

# Internazionalizzazione

## Posizionamento consapevole, nuove geografie e responsabilità globale

L'internazionalizzazione è parte costitutiva dell'identità di Ca' Foscari. Non è un capitolo aggiuntivo, ma una **dimensione trasversale** della nostra storia e della nostra vocazione: nelle lingue, nelle culture, nel dialogo tra Mediterraneo ed Asia, nella collocazione veneziana.

Oggi, però, il contesto internazionale è profondamente mutato. Le relazioni accademiche si muovono dentro un quadro geopolitico segnato da tensioni, competizione tecnologica, ridefinizione degli equilibri globali e nuove priorità strategiche. In questo scenario, l'internazionalizzazione non può essere una semplice moltiplicazione di accordi. Deve essere una strategia consapevole, coerente e stabile nel tempo.

## Venezia come amplificatore geopolitico

Venezia amplifica ogni scelta. La città è **simbolo storico di scambio, dialogo, apertura** verso Oriente e verso il Mediterraneo: oggi questa dimensione assume un valore geopolitico concreto.

Ca' Foscari non può avere un posizionamento improvvisato. Le relazioni internazionali devono essere pensate alla luce delle sfide attuali: cooperazione euro-mediterranea, relazioni con l'Asia, equilibri tra Nord e Sud globale, sostenibilità e diritti umani.

In questo quadro, l'Ateneo deve mantenere coerenza con i principi della **libertà accademica**, della **cooperazione scientifica** e del **dialogo**

**interculturale.** La nostra specificità linguistica e culturale è un vantaggio competitivo e, allo stesso tempo, una responsabilità.

## **Il Piano Mattei e le nuove geografie dell'attrattività**

Il Piano Mattei rappresenta un cambiamento significativo nella strategia italiana ed europea verso il **continente africano**. Per un Ateneo come Ca' Foscari, con una forte vocazione internazionale e competenze consolidate in ambito economico, giuridico, linguistico e culturale, questo scenario apre opportunità concrete.

L'attrazione di studentesse e studenti da nuovi Paesi africani può diventare una priorità strategica. Non in una logica meramente numerica, ma come parte di una costruzione di relazioni strutturate e reciproche.

Venezia, città ponte tra Europa e Mediterraneo, può diventare una piattaforma simbolica e concreta per questo dialogo. In questo senso, il Piano Mattei non è solo una cornice politica nazionale: è un'opportunità accademica per rafforzare la nostra proiezione internazionale.

## **Attrattività e qualità dell'accoglienza**

Negli ultimi anni i dati mostrano una crescita delle immatricolazioni dall'estero che ci pone in una posizione di **leadership nazionale**, ma la competizione è intensa e alcuni atenei a noi vicini stanno accelerando in modo più marcato.

L'attrattività internazionale non dipende solo dall'offerta didattica. Dipende dalla **qualità dell'accoglienza**: housing office a valle di un accordo sugli affitti a studentesse e studenti, foresteria, servizi per visti e permessi di soggiorno, integrazione culturale, supporto linguistico: sono questi gli

elementi che determinano la reputazione reale di un Ateneo. Un'infrastruttura di accoglienza qualificata è parte integrante della strategia di internazionalizzazione.

## **Sinergie con VIU e Global Campus**

Ca' Foscari ha la fortuna di operare in un ecosistema unico.

La presenza della Venice International University a San Servolo rappresenta una piattaforma straordinaria per l'educazione transnazionale. Le sinergie con VIU devono essere rafforzate non solo come opportunità per singoli corsi, ma come leva strategica per programmi congiunti, mobilità multilaterale e sperimentazione didattica internazionale.

Allo stesso modo, la presenza del Global Campus of Human Rights al Lido costituisce un'opportunità di altissimo profilo nei campi dei diritti umani, della governance globale e delle relazioni internazionali. Le collaborazioni con il Global Campus possono rafforzare la visibilità di Ca' Foscari sui temi della democrazia, della sostenibilità sociale e della cooperazione internazionale.

San Servolo e il Lido non devono essere percepiti come spazi separati. Possono diventare **nodi integrati** di una strategia internazionale coerente, che valorizza Venezia come campus diffuso e globale.

## **Partenariati strategici e qualità**

Meglio pochi partenariati strategici solidi che molti protocolli vuoti: quelli che contano sono capaci di produrre doppie lauree, ricerca congiunta, mobilità equilibrata e visibilità coerente con la nostra identità. Per questo

serve costruire **partenariati strategici solidi**, capaci di produrre doppie lauree, ricerca congiunta, mobilità equilibrata e visibilità coerente con la nostra identità.

L'Europa resta il nostro spazio naturale di riferimento. Il Mediterraneo, l'Africa, l'Asia, le Americhe sono aree in cui possiamo esprimere una specificità distintiva.

La scelta dei partner deve essere guidata dalla qualità e dalla coerenza strategica, non dalla quantità.

# Conclusione

## Immaginare il futuro, assumersi la responsabilità di governarlo

Questo programma nasce da una convinzione che ho maturato ascoltando molte persone della nostra comunità: Ca' Foscari è un Ateneo solido, ricco di competenze e di energie, ma si trova davanti a una fase nuova che richiede scelte consapevoli.

La dinamica demografica, la riduzione delle risorse straordinarie legate al PNRR, il peso crescente della VQR nella distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, la trasformazione tecnologica accelerata dall'intelligenza artificiale, le tensioni geopolitiche che attraversano le relazioni internazionali e, non da ultimo, le fragilità strutturali della città di Venezia sono elementi che non possiamo considerare esterni. È il contesto dentro cui dobbiamo decidere chi vogliamo essere nei prossimi anni.

In una fase come questa non servono contrapposizioni né rassicurazioni generiche. Serve chiarezza. Serve la capacità di guardare al medio periodo, di individuare priorità leggibili e di assumersi la responsabilità delle scelte. A queste condizioni si può **guardare al futuro con ottimismo**, consapevoli delle grandi potenzialità ancora inesprese del nostro ateneo.

Ho costruito questo programma attorno a una domanda semplice:  
*chi vogliamo essere nel 2032?*

La risposta che propongo non è quella di un Ateneo che insegue modelli altrui o che si frammenta in tante traiettorie individuali, ma quella di un'università **pubblica, libera e responsabile**, capace di rafforzare la propria identità mentre evolve.

Un'identità che tiene insieme lingue e culture, economia e sostenibilità, scienze e discipline umanistiche, **radicamento veneziano** e **apertura internazionale**. Un'identità che non vive di nostalgia, ma che sa trasformare la propria tradizione in un vantaggio competitivo.

Perché questa visione non resti astratta, insisto su un punto che considero decisivo: la governance. Senza regole chiare, senza ruoli definiti e senza responsabilità riconoscibili, anche le idee migliori rischiano di disperdersi. Una governance più sobria, più trasparente e più coerente non è un esercizio formale. È la condizione per lavorare meglio e con maggiore serenità.

Allo stesso tempo, nessuna riforma organizzativa può funzionare senza **attenzione alle persone**. Le persone chiedono stabilità nei processi, ma chiedono anche riconoscimento e valorizzazione. Chiedono che il proprio impegno sia visibile e che la propria voce venga ascoltata. Un Ateneo forte non nasce dall'uniformità, ma dalla **capacità di trasformare la pluralità in un progetto comune**.

Propongo di rafforzare la centralità dei Dipartimenti dentro un quadro di regole stabili, di rendere la didattica più attrattiva senza snaturarne la qualità, di considerare la ricerca come un bene pubblico su cui si fonda la sostenibilità complessiva dell'Ateneo, di sviluppare il lifelong learning con ambizione ma con rigore, di valorizzare in modo strutturale il personale tecnico-amministrativo, di affrontare con determinazione il nodo dell'abitare e del rapporto con la città.

Venezia non è solo il luogo in cui operiamo. È una parte della nostra identità e della nostra visibilità internazionale. Se vogliamo che Ca' Foscari sia attrattiva nel mondo, dobbiamo contribuire a rendere Venezia una città che attrae e trattiene talenti, non soltanto persone che vengono a visitarla. In questo senso, il diritto allo studio e il diritto alla città sono

profondamente intrecciati. Anche sul piano internazionale, sostengo la necessità di un posizionamento pensato e non improvvisato. In un mondo attraversato da tensioni geopolitiche, Ca' Foscari deve saper coniugare **apertura e coerenza valoriale**, rafforzando relazioni strategiche, cogliendo opportunità e valorizzando sinergie importanti. Venezia ci offre una piattaforma unica, ma questa visibilità comporta una responsabilità.

Immaginare il futuro non significa promettere cambiamenti continui o riforme senza fine. Significa scegliere una direzione e mantenerla nel tempo. Significa intervenire nei primi anni per costruire un assetto più stabile e poi garantire coerenza e prevedibilità; perché le persone hanno bisogno di sapere dove si sta andando, e con quali regole.

Il mandato di un Rettore è unico e non rinnovabile. Questo comporta una responsabilità piena: assumersi il compito di prendere decisioni che guardano oltre l'immediato, oltre il consenso del momento, con l'obiettivo di lasciare un Ateneo più solido e più leggibile di come lo si è trovato.

Mi candido con questo spirito. Con rispetto per il lavoro fatto finora, con la consapevolezza delle difficoltà che abbiamo davanti e con la convinzione che Ca' Foscari abbia tutte le risorse per affrontarle.

*Immaginare il futuro è un dovere che abbiamo  
verso la nostra comunità e verso le generazioni che verranno.  
Governarlo con serietà, equilibrio e coerenza  
è la responsabilità che sono disposto ad assumermi.*

Grazie, a tutte e tutti, per l'attenzione!

# Giacomo Pasini

Curriculum vitae

## Indirizzo

---

Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia  
Cannaregio Fond.ta S. Giobbe 873  
30121 Venezia  
Tel. +39 041 2349171 - Fax. +39 041 2349176  
E-mail: giacomo.pasini@unive.it  
Mobile :  
Sito web: <https://sites.google.com/unive.it/pasini>

## In corso

---

- Dal 10/2023      **Direttore del Dipartimento di Economia**  
Università Ca' Foscari Venezia
- Dal 5/2019      **Professore Ordinario di Econometria**  
Dipartimento di Economia  
Università Ca' Foscari Venezia
- Dal 2008        **Ricercatore**  
NETSPAR (Network for studies on Pensions, Ageing and Retirement)  
Tilburg, Paesi Bassi

## Carriera accademica

---

- 12/2014 – 5/2019    **Professore Associato**  
Dipartimento di Economia  
Università Ca' Foscari Venezia
- 3/2011 – 11/2014   **Ricercatore a tempo indeterminato**  
Dipartimento di Economia  
Università Ca' Foscari Venezia
- 3/2009 – 3/2011    **Assegnista di ricerca**  
SHARE  
Università Ca' Foscari Venezia
- 3/2008 – 2/2009    **Assistant professor** (NETSPAR post doc researcher)  
Utrecht School of Economics (NL)  
Paesi Bassi
- 11/2006 – 2/2008   **Assegnista di Ricerca e Professore a contratto**  
SHARE  
Università Ca' Foscari Venezia

## Periodi di mobilità

---

9/2021 – 6/2022	<b>Visiting Professor</b> SEPS-CDI University of St Gallen Switzerland
1/2015 e 11/2015	<b>Visiting Professor</b> Harvard Center for Population and Development Studies Harvard University USA
9-10/2013	<b>Visiting Professor</b> Faculty of Economics University of Groningen NL
4-5/ 2012	<b>Visiting Professor</b> CFS (Centre for Financial Studies) Goethe Universitat Frankfurt (DE)
9/2004 – 6/2005	<b>Visiting Student</b> Economics Department Stanford University USA

## Titoli di studio

---

9/2007	<b>Dottorato di ricerca d'eccellenza in Economia ed Organizzazione</b> XIX ciclo Università Ca' Foscari e SSAV, Venezia Tesi: "Empirical Studies on Social Interactions" Relatore: Agar Brugiavini
10/2001	<b>Laurea in Scienze Statistiche ed Economiche</b> Facoltà di Scienze Statistiche Università di Padova Tesi: "Costi d'informazione ed atteggiamento verso il rischio nelle scelte di portafoglio" Relatori: Guglielmo Weber, Piero Tedeschi

## Premi e riconoscimenti per l'attività scientifica

---

- 1/2018 **Fondo di finanziamento per le attività base di ricerca (FFABR)**  
Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca  
(fondi assegnati a meno del 25% dei professori associati in Italia)
- 3/2017 **Abilitazioni scientifiche nazionali al ruolo di professore di prima fascia:**
- Economia Politica (13/A1)
  - Politica Economica (13/A2)
  - Scienze delle Finanze (13/A3)
  - Econometria (13/A5)
- 7/2015 **Premio del dipartimento di Economia di Università Ca' Foscari Venezia per la qualità della ricerca**
- 2/2014 **Abilitazioni Scientifiche Nazionali al ruolo di professore di seconda fascia**
- 13/A1 Economia Politica
  - 13/A2 Politica Economica
  - 13/A5 Econometria
- 10/2011 **Premio alla ricerca Università Ca' Foscari – categoria giovani ricercatori**

## Grants e finanziamenti in qualità di ricercatore principale

---

- 09/2021 R01 NIH Grant Gateway to global ageing, Coinvestigator (658.000\$ for Venice Unit)
- 10/2019 Netspar Theme Grant 2019 (250.000€), Co-PI
- 1/ 2019 Netspar Comparative Research Grant 2019 (20.000€), Co-PI
- 7/2018 Erasmus+ KA107 ICM Program Ca' Foscari – Bahir Dar (25.000€), presenter
- 11/2015 CINTIA Research Grant (50.000€), PI
- 01/2013 Università di Padova, IT Strategic Research Grant (200.000€), Co-Investigator
- 6/2011 Farmafactoring Foundation Research grant (17.500€), PI

## Interessi di ricerca

---

**Microeconomia applicata, in particolare Economia della Salute**  
**Economia dell'invecchiamento**  
**Household Finance**

## Publicazioni

---

### Publicazioni su riviste scientifiche soggette a referaggio

1. Avendano, M., Knapp, D., Padula, M. and Pasini, G. (2025) Harmonizing measures of cross-country policies for aging research: Applications to education, pension, and long-term care systems, *Journal of Gerontology series B*, forthcoming
2. Pasini, G., Knapp, D., Angrisani M. and Stearns, S.C. (2025) Evaluating LTC Policies Around the World: A Virtual Special Issue Promoted by the Gateway to Global Aging Data Project, *Health Economics*, 1-6
3. Bertoni, M., Cavapozzi, D., Pasini, G. and Pavese, C. (2025) Remote Working and Mental Health during the First Wave of COVID-19 Pandemic, *The Journal of the Economics of Ageing*, 31, 1-21
4. Coile, C., Wise, D., Börsch-Supan, A., Gruber, J., Milligan, K., Woodbury, R., ... & Yashiro, N. (2025) Social security and retirement around the world: lessons from a long-term collaboration. *Journal of Pension Economics & Finance*, 24(1), 8-30.
5. Pasini, G., Alessie, R. and Kalwij, A. (2024) When you need it or when I die? Timing of monetary transfers from parents to children, *Research in Economics*, vol .78(3)
6. Midões, C., De Cian, E., Pasini, G., Pesenti, S. and Mistry, M. (2024) SHARE-ENV: A Data Set to Advance Our Knowledge of the Environment–Wellbeing Relationship, *Environment & Health*, vol. 2 pp 95-104
7. Kulati, E., Myck, M. and Pasini, G. (2023) Temporal discounting in later life, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol 213 pp 87-101
8. Gebremariam, A., Lodigiani, E. and Pasini, G. (2023) The impact of the Ethiopian Productive Safety-net Program on children's educational aspirations and attainments, *Journal of African Economies*, forthcoming
9. Bassoli, E., Bonsang, E., Brugiavini, A. and Pasini, G. (2022) End-of-life care and depression, *Applied Economic Letters*, forthcoming
10. Genie, M.G.; Nicolò, A. and Pasini, G. (2020) The role of heterogeneity of patients' preferences in kidney transplantation, *Journal of Health Economics*, vol 72
11. Cavapozzi, Danilo; Fiore, Simona; Pasini, Giacomo Divorce and well-being. (2020) Disentangling the role of stress and socio economic status, *Journal of the economics of ageing*, vol 16
12. Banks J.; Brugiavini A.; Pasini G. (2020) The powerful combination of cross-country comparisons and life-history data, *Journal of the economics of ageing*, vol 16
13. Belloni, M.; Brugiavini, A.; Buia, R. E.; Carrino, L.; Cavapozzi, D.; Orso, C. and Pasini, G. (2019) What do we learn about redistribution effects of pension systems from internationally comparable measures of Social Security Wealth?, *Journal of Pension Economics and Finance*, forthcoming
14. Carrino L., Orso C.E. and Pasini G. (2018) Demand of Long-Term Care and benefit eligibility across European countries, *Health Economics*, 27:1175-1188
15. Belloni M., Meschi E. and Pasini, G. (2016) The effect on mental health of retiring during the economic crisis, *Health Economics*, 25:126-140
16. Avendano, M., Berkman, L., Brugiavini, A. and Pasini, G. (2015) The long-run effect of maternity leave benefits on mental health: Evidence from European countries, *Social Science & Medicine*, 132: 45-53
17. Georgarakos, D., Haliassos, M. and G. Pasini. (2014) Household debt and Social Interactions, *The Review of Financial Studies*, 27 (5): 1404-1433
18. Alessie, R., Angelini, V. and G. Pasini. (2014) Is it true love? Altruism versus exchange in time and money transfers, *De Economist*, 162(2):193-213
19. Kalwij, A., Pasini, G. and M. Wu. (2014) Home care for the elderly: the role of relatives, friends and neighbors, *Review of Economics of the Household*, 12(2):379-404
20. Brugiavini, A., Pasini, G. And E. Trevisan (2013). The direct impact of maternity benefits on leave taking: evidence from complete fertility histories, *Advances in life course research*, 18: 46-67

21. Nermuth, M., Pasini, G., Pin, P and S. Weidenholzer (2013). The informational divide, *Games and Economic Behavior*, 78(1): 21-30
22. Buonanno, P., Pasini, G. and P. Vanin (2012) Crime and Social Sanction, *Papers in Regional Science*, 91(1):193-218
23. Georgarakos, D. and G. Pasini. (2011). Trust, Sociability and Stock Market Participation, *Review of Finance*, 15(4): 693-725
24. van Groezen, B, Jadoenandansing, R. and G. Pasini. (2011). Social Capital and health across European countries, *Applied Economics Letters*, 18(12), 1167-1170
25. Rubaltelli, E., Pasini G., Rumiati, R., Olsen, R.A. and Slovic, P. (2010). The influence of affective reactions on investment decisions, *Journal of Behavioral Finance* 11(3):168-176
26. Millo, G. and Pasini, G. (2010). Does Social Capital reduce moral hazard? A network model for non-life insurance demand, *Fiscal Studies*, 31(3): 341-372
27. Pasini, G. (2009). Excess Sensitivity of Consumption to Income Growth: a Model of Loss Aversion, *Industrial and Corporate Change* 18(4):575-594.

### Libri

1. Brugiavini, A., Carrino, L, Orso, C.E. and Pasini, G. (2017) *Vulnerability and Long-term Care in Europe: an Economic perspective*. Cham: Palgrave (ISBN 9783319689692)

### Capitoli di libri

1. Börsch-Supan, A., Ferrari, I., Pasini, G. and Salerno, L. *The European Context: Declining Health but Rising Labor Force Participation among the Middle-Aged* in “Overtime America's Aging Workforce and the Future of Working Longer”, editor L. Berkman and B.C. Truesdale, Oxford: Oxford University Press, 2022 pp 69-90
2. Bassoli, E., Brugiavini, A. and Pasini, G. (2021) *Disease Prevalence Across Europe: New Evidence from SHARE*, Baltagi, B.H. and Moscone, F. (Ed.) *The Sustainability of Health Care Systems in Europe (Contributions to Economic Analysis, Vol. 295)*, Emerald Publishing Limited, pp. 23-42.
3. Brugiavini, A.; Buia, R.; Pasini, G.; Weber, G. *The Evolution of Incentives for Retirement in Italy, 1980–2015* in “Social Security Programs and Retirement around the World: Reforms and Retirement Incentives”, editors A. Börsch-Supan and C. Coile. Chicago: University of Chicago Press, pp. 227-269 forthcoming
4. Brugiavini, A., Pasini, G. and Weber, G. *Employment at Older Ages: Evidence from Italy*. In “ Social Security Programs and Retirement around the World: Working Longer ”, editor C.Coile, D.Milligan and D. Wise. Chicago: University of Chicago Press, 2019 pp 147-162
5. Pasini, G. and Weber, G. *Cohabitation at older ages* in Bergmann, M., Scherpenzeel, A., & Börsch-Supan, A. (2019). *SHARE Wave 7 Methodology: Panel innovations and life histories*. Munich: MEA, Max Planck Institute for Social Law and Social Policy (ISBN 978-3-00-062956-3)
6. Cavapozzi, Danilo; Fiore, Simona; Pasini, Giacomo *Family dissolution and labour supply decisions over the life cycle* in A. Börsch-Supan, K. Andersen-Ranberg, J. Bristle, A. Brugiavini, F. Jusot, H. Litwin, G. Weber, Health and socioeconomic status over the life course: First results from SHARE waves 6 and 7, Berlin/Boston, De Gruyter (ISBN 978-3-11-061723-8; 978-3-11-061724-5; 978-3-11-061745-0)
7. Brugiavini, A., Pasini, G. and Weber, G. *Health Capacity to Work at Older Ages: Evidence from Italy*. In “Social Security Programs and Retirement Around the World: The Capacity to Work at Older Ages”, editor D. Wise. Chicago: University of Chicago Press, 2017 pp181-218 (ISBN 9780226442877)
8. Belloni, M.; Brugiavini, A.; Meschi, E. and G. Pasini *Does training help retaining older workers into employment?* in A. Börsch-Supan, H. Litwin, M. Myck, T. Kneip, G. Weber, Ageing in Europe - Supporting Policies for an Inclusive Society, DE GRUYTER, pp. 257-265 (ISBN 9783110444414)
9. Pasini, G., F. Zantomio *Disability benefits receipt across the financial crisis*, in A. Börsch-Supan, M. Brandt, H. Litwin, G. Weber, Active ageing and solidarity between generations in Europe, Berlin, DE GRUYTER, 2013 pp. 37-45 (ISBN 9783110295467)
10. Meschi, E. G. Pasini, M. Padula *Economic crisis and pathways to retirement* in A. Börsch-Supan, M. Brandt, H. Litwin, G. Weber, Active ageing and solidarity between generations in Europe, Berlin, DE GRUYTER, pp. 2013 101-109 (ISBN 9783110295467)

11. Brugiavini, A. G. Pasini, E. Trevisan, G. Weber *Economic downturns at the beginning and at the end of working life* in A. Börsch-Supan, M. Brandt, H. Litwin, G. Weber, Active ageing and solidarity between generations in Europe, Berlin, DE GRUYTER, 2013 pp. 111-122 (ISBN 9783110295467)
12. Brugiavini, A., R. E. Buia, G. Pasini, F. Zantomio *Long-term care and reciprocity: does helping with grandchildren result in the receipt of more help at older ages?* in A. Börsch-Supan, M. Brandt, H. Litwin, G. Weber, Active ageing and solidarity between generations in Europe, Berlin, DE GRUYTER, 2013 pp. 369-378 (ISBN 9783110295467)
13. Brugiavini, A., Pasini, G., and E. Trevisan, “*Maternity and Labour Market Outcome: Short and Long Term Effects*” in “The Individual and the Welfare State. Life Histories in Europe”, editors A. Börsch-Supan, M. Brandt, K. Hank e M. Schröder. Heidelberg: Springer 2011, ISBN: 978-3-642-17471-1.
14. Angelini, V., Laferrère, A. and G. Pasini, “*Nest Leaving in Europe*” in “The Individual and the Welfare State. Life Histories in Europe”, editors A. Börsch-Supan, M. Brandt, K. Hank e M. Schröder. Heidelberg: Springer 2011, ISBN: 978-3-642-17471-1.
15. Brugiavini, A., Padula, M., Pasini, G. and F. Peracchi, “*Labour Mobility and Retirement*” in “The Individual and the Welfare State. Life Histories in Europe”, editors A. Börsch-Supan, M. Brandt, K. Hank e M. Schröder. Heidelberg: Springer 2011, ISBN: 978-3-642-17471-1.
16. Angelini, V., Brugiavini, A. and G. Pasini “*I rischi delle carriere discontinue e le assicurazioni dei giovani*” in “Verso un nuovo sistema di architettura sociale per la famiglia”, editors A. Brugiavini and T.Jappelli. Bologna: il Mulino, ISBN 978-88-15-13909-2
17. Brugiavini, A., Padula, M. and G. Pasini “*La domanda di long-term care*” in “Verso un nuovo sistema di architettura sociale per la famiglia”, editors A. Brugiavini and T.Jappelli. Bologna: il Mulino, ISBN 978-88-15-13909-2
18. Brugiavini, A., Pasini, G. and F. Peracchi “*Exit from the labour force*” in “First results from the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (2004-2007)”, editors A. Börsch-Supan, A. Brugiavini, H. Jürges, J. Mackenbach, J. Siegrist and G. Weber. Mannheim: MEA 2008, ISBN 978-3-00-024969-3
19. Callegaro, L. and G. Pasini “*Informal Care and Labour Force Participation: the Economics of Family Networks*” in “First results from the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (2004-2007)”, editors A. Börsch-Supan, A. Brugiavini, H. Jürges, J. Mackenbach, J. Siegrist and G. Weber. Mannheim: MEA 2008, ISBN 978-3-00-024969-3

### **Working papers**

1. Petru Crudu and Giacomo Pasini *The health burden of Job Strain: Evidence from Europe* Venice DP WP series 19/2023
2. Buia Raluca Elena, Genie Mesfin, Pasini Giacomo, Cristina Elisa Orso *Immigration and the utilization of preventive care in Europe: Results from retrospective data* Venice DP WP series 04/2022
3. Caloia, F., Mastrogiacomo, M., & Pasini, G. (2019). *Being in good hands: Deposit insurance and peers financial sophistication*. De Nederlandsche Bank Working Paper No. 638, May 2019
4. “*Internationally comparable measures of individual social security wealth in SHARE Wave 4*”, with M. Belloni, L. Carrino, C. Orso, R.E. Buia, D. Cavapozzi and A. Brugiavini, SHARE working paper series 24-2016
5. “*Migration, family history and pension: the second release of the SHARE Job Episodes Panel*”, with L. Antonova, L. Aranda and E. Trevisan, SHARE working paper series 18-2014
6. “*Working life histories from SHARELIFE: a retrospective panel*”, with A. Brugiavini, D. Cavapozzi and E. Trevisan, SHARE working paper series 11-2013
7. “*Cross-country comparison of monetary values from SHARELIFE*”, with E. Trevisan and R. Rainato, SHARE working paper series 02-2011
8. “*Social Interaction effects in an inter-generational model of informal care giving*”, 2008, with L. Callegaro, Netspar Discussion paper 2008/023.
9. “*A Demand System with Social Interactions: Evidence from CEX*”, 2006, W.P. dip. Scienze economiche Università Ca’ Foscari 22/2006.
10. “*Information costs and risk attitude in Portfolio choices*”, 2005. WP Generali Research Department 02/2005 (in Italian)

### **Altre pubblicazioni**

1. *“Rifiuti Sporchi. Il fallimento della gestione del servizio rifiuti nella Bassa padovana”*. With Alessandro Naccarato, Davide Gianella, Matteo Poretti and Umberto Zampieri, Padova: CLEUP 2017, ISBN: 9788867877843
2. *“Analysis of a Case Study for a Capacitated Plant location problem”*, with P. Pellegrini and A. Libardo, proceedings of the annual conference of the Italian Society of Operations Research, Optimization and Decision Science, June 2006
3. *“Matrix Algebra and Vector Spaces for Econometrics”*, with Y. Pettinicchi, Quaderni di didattica dip. Economia Università Ca’ Foscari 02/2010

## Seminari

---

- Università di Trieste, 27/03/2026
- Unisanté Lausanne, 23/10/2025
- Vrije Universitet Amsterdam, Tinbergen Institute seminar 7/5/2024
- University of Cagliari, Department seminar 23/11/2023
- AIES Webinar on Health Economics, 10/5/2023
- Université Paris-Dauphine (FR), LEDA Department Seminar 3/4/2023
- University of Konstanz (DE), Department seminar 5/5/2022
- University of Lüzern, (CH), Department seminar 31/3/2022
- University of St Gallen (CH), SEPS seminar in Economics 21/10/2021
- Webinar in Gender and Family Economics, 28/4/2021
- VIU Summer Institute on Ageing, Venice (IT) 4/6/2019
- Household Finance meeting Seminar, University of St Gallen (CH) 16/05/2019
- University of Padova (IT), project workshop 18/12/2017
- Lund University, (SE), 6/12/2017
- Danish Centre of Applied Social Science, Copenhagen (DK) 5/12/2017
- California State University at LA, Los Angeles, CA USA 31/10/2017
- RAND Corporaton, Santa Monica, CA USA 30/10/2017
- University of Lousanne (CH), FORS Lunch Seminar 08/03/2016
- University of Bologna, department seminar (IT) 03/02/2015
- Universidad Pompeu Fabra (ES), CRES seminar 27/11/2014
- University of Groningen (NL) department seminar 16/10/2013
- Munich Center for the Economics of Ageing and Ludwig Maximilian Universitat, Munich (DE), joint empirical economics seminars 28/05/2013
- Sassari University (IT), Economics department seminar 2/05/2013
- Erasmus University /Tinbergen Institute seminar, Rotterdam (NL) 11/03/2013
- CFS seminar, Frankfurt (DE), 23/04/2012
- Economics department seminar, University of Siena (IT), 11/04/2012
- CPB seminar, Den Haag (NL), 03/4/2012
- IRDES seminar, Paris (FR) 5/07/2011
- University of Bologna, department seminar (IT) 07/10/2010
- Utrecht School of Economics, department seminar (NL), 10/03/2008
- Scuola Superiore S.Anna LEM seminar, Pisa (IT) 15/01/2008
- Catholic University of Sacred Heart, Milan department seminar (IT) 13/02/2007
- University of Padova, department seminar (IT) 28/11/2006

## Presentazioni a conferenze internazionali

---

- 2025: Social care policy and data workshop, 9-10/6/2025 King's College London (UK); VIU Summer School on Ethics and Health Care, Venezia 16-19/6/2025; ASHEcon Conference, Nashville (US) 22-25/6/2025; Workshop on Health, Healthcare and Wellbeing of the Elderly and Migrants, 15-16/9/2025 Padova (IT); Lausanne XII Conference by WEF and OECD, 24-25/10/2025
- 2024: Age-it Conference, Venezia 14/4/2024; Workshop on Promoting Long Term Care, OECD Paris (FR) 12-13/6/2024; ASSET Conference 31/10-1/11 2024, Venezia; SHARE Gateway User Conference, Berlin (DE) 6-8/11/2024; Workshop on Applied Econometrics, 12-13/12/2024 London City University (UK)
- 2023: American-European Health Economics Study Group, 6-7/7/2023; AIEL Conference, Genova (IT) 8-9/9/2023; EALE Conference, Prague (CZ) 21-23/9/2023
- 2022: EALE Conference, Padova (IT) 8-10/9/2022
- 2019: OECD-USC Workshop on Dementia Care: Families, Institutions, and Policies, Paris (FR) 11/6/2019;
- 2018: Conference on Cross-Country Analysis of Retirement, Health, and Well-Being, USC, Los Angeles (USA), 29-30/10/2018; AISSEC Conference, Turin (IT) 4-5/10/2018; SLLS Conference, Milano (IT), 9-11/7/2018; (eng)aging conference, Prague (CZ) 1-2/3/2018 – invited speaker
- 2017: EALE Conference, St Gallen (CH) 20-22/09/2017; ICEEE Conference, Messina (IT) 25-27/01/2017
- 2016: Workshop on “Gender and Health Impacts of Policies Extending Working life in Western Countries,” Modena 19/3/2016 – invited speaker; Netspar Pension Workshop, Amsterdam 26-28/1/2016
- 2015: Workshop on Consequences of the Economic Crisis in Health, Madrid (ES), 17-18/9/2015;
- 2014: ASSET conference, Aix-en-Provence (FR), 7/11/2014; Netspar Pension Workshop, Amsterdam 29-31/1/2014;
- 2013: SHARE Users Conference, Liege (BE) 28-29/11/2013; NETSPAR Pension Workshop, Amsterdam (NL) 23-26/01/2013; ICEEE Conference, Genova (IT) 16-18/01/2013
- 2012: AIES annual conference, Roma (IT) 15-16/11/2012; ASSET Conference Limassol (CY), 1-3/11/2012; Royal Economic Society Conference, Cambridge (UK) 27/03/2012
- 2011: ASSET Conference Evora (PT) 27-29/10/2011; Netspar theme conference, Utrecht 7/10/2011 – invited speaker; AIES annual conference, Napoli 29/09/2011 – invited speaker; SHARE Users conference, Tallinn (EST) 1-3/09/2011; New Directions in Welfare Conference, OECD, Paris (FR) 6-8/7/2011; Spring Meeting of Young Economists, Groningen (NL) 14/04/2011; NETSPAR Pension Workshop, Amsterdam (NL) 26-28/01/2011
- 2010 and before: Long Term Care 2010 Conference, London School of Economics (UK), 09/09/2010; HRS, ELSA and SHARE workshop, RAND Santa Monica, CA (USA) 17/07/2010; EEA-ESEM, Barcelona (ES) 23-31/08/2009; ESPE Conference, UCL London (UK), 19-21/06/2008; NETSPAR Pension Workshop, Utrecht (NL) 29-31/01/2008; FEEM Coalition Theory Network workshop, Venice (IT) 24-25/01/2008; ASSET Conference Padova (IT) 01-03/11/2007; EEA-ESEM, Budapest (HU) 27-31/08/2007; Workshop on the economics of Ageing, CERP Turin (IT) 17-19/05/2007; Quantitative Economic Doctorate jamboree , Venice (IT) 04/05/2007; ASSET Conference Padova (IT) 01-03/11/2007; “Reciprocity: theory and Facts”, Verbania (IT), 22-24/02/2007; ICEEE Conference, Rimini (IT) 25-26/01/2007; EEA-ESEM, Vienna (AT) 24-28/08/2006; Quantitative Economic Doctorate jamboree, Vienna (AT) 12-14/05/2006

## Servizi professionali

---

Attività nazionali	2021-2023 Membro di commissione di Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) nel settore SECS-P05 Econometria
Attività universitarie	2023-2026 Direttore del Dipartimento di Economia 2022-2025 Coordinatore, Research Institute for Social Innovation 2017-2020 Delegato del Rettore per la cooperazione internazionale e lo sviluppo 2016-2021 Direttore del Programma dei Dottorati di Ricerca di Economia 2014-2015 Membro del Presidio Qualità di Ateneo
Attività editoriali	2023 – Associate editor of <i>Research in Economics</i> 2020 – Associate editor of <i>Health Economics</i> 2020 - Member of the editorial board of the <i>Journal of Pensions, Economics and Finance</i>
Attività di referaggio	Economic Journal, Aging & Society, Labour, Research in Economics, Journal of Applied Econometrics, Journal of Economics Behavior and Organization, Journal of the European Economic Association, Review of Finance, International Journal of Health Care Economics & Finance, Review of Income and Wealth, Journal of the Economics of Ageing, Journal of Socioeconomics, European Journal of the Economics of Ageing, Journal of Risk and Insurance, Review of Economics of the Household, European Journal of Health Economics, Journal of Pension, Economics and Finance, Economics Letters, Empirical Economics, PLOS ONE, Social Science and Medicine, Baltic Economic Journal, Health Economics, B.E. Journal of Economic Analysis and Policy, Swiss Journal of Economics and Statistics, Journal of Financial Research, Labor Economics, Management Science
Società scientifiche	Econometric Society, Royal Economic Society, European Economic Association, American Economic Association, Italian Association of Health Economics (AIES)
Comitato scientifico	Italian SHARE Users conference 2011, BOMOPAV workshop series (yearly conference, 2012-2017), 2nd CINTIA conference, VIU Summer School on Ageing (since 2014), Venice-Groningen PhD Workshop (2015 and 2016), American-European Health Study Group Workshop 2020 and 2022, Washington Gateway LTC Policy conference 2023, 2024 Empirical Health Economics Workshop in Pisa (IT)
Organizzatore	Seminari al Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia(2013-2015) Gateway-CAPRA Long Term Care Seminar Series (2023-2025)

## Ricerca a contratto e posizioni non accademiche

---

10-12/2017; 10-12/2018	Treviso Association of Accountants. Development of a synthetic Companies Performance Index
1/2017-6/2017	Italian National Agriculture confederation. Analysis of a questionnaire about policies for the elderly in Padova province
5/2014-12/2014	Contract Research “Impatto sul territorio del Parco Scientifico Università Ca’ Foscari di Venezia” for Venice Province Chamber of Commerce and Ca’ Foscari Foundation
12/2011	Research Department Generali group, Trieste Teacher at a three days course on econometrics of survey data
10/2010	Scuola di Studi Superiori Sant’Anna, Pisa Teacher at master in “Insurance marketing”
6/2010 – 9/2010	Contract research “Family care” for IRSA, Insurance Research and Development Institute
3/2009 - 12/2009	Contract research “Verso un nuovo sistema di architettura sociale per la famiglia” for ANIA, Italian Association of Insurance companies
8/2009	Research Department Generali group, Trieste Contract research on Aging, risk attitude and the financial crisis
6/2007 and 7/2010	Research Department Generali group, Trieste Teacher at a three days course on introductory econometrics
6/2006 – 9/2006	IUAV University, Venice sponsored by RFI, Rete Ferroviaria Italiana Project on Lombardy’s railway infrastructure development
3/2009 – 3/2012; 3/2006 – 3/2008	Ne-t by Telerete Nordest s.r.l., Padova Board’s member and Vice-president
12/2001 – 9/2003	Eni SpA, Corporate Financial Department, Milan Full-time job as Commodity Market Risk Controller
7-9/2000	Internship at Research Department Generali group, Trieste

## Attività didattica

---

### *Università Ca' Foscari Venezia*

Advanced Game Theory	Laurea Magistrale, 2016
Microeconomia	Laurea Triennale, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022
Labour Economics	Laurea Triennale, 2009, 2011, 2012, 2014, 2015, 2016, 2017
Microeconometrics	Dottorato, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
Empirical Economics	Dottorato, 2009, 2010
Econometric Theory	Dottorato, 2020, 2021
Econometria	Laurea Magistrale, 2007
Introductory Econometrics	Laurea Triennale, 2022, 2023, 2024, 2025
Policy Evaluation	Laurea Magistrale, 2022, 2023, 2024, 2025
Precorso di matematica	Laurea Triennale, 2006

### *University of Groningen*

Microeconometrics	Laurea Magistrale, 2013
-------------------	-------------------------

### *University of St Gallen*

(Mental health) and labour economics	Dottorato, 2021
--------------------------------------	-----------------

## Studenti e Studentesse di Dottorato

---

### *Supervisione di Dottorati*

Liudmila Antonova	First placement Center for Analytics, Modelling and Innovations, Euromonitor International, Vilnius (LT)
Iaroslav Youssim	first placement Van Leer Jerusalem Institute, Jerusalem (IL)
Chiara Dal Bianco	First placement post-doc Università di Padova, (IT)
Anastasia Girshina	First placement Central bank of Luxemburg (LU)
Mesfin Genie	First placement post-doc Ca' Foscari University of Venice, (IT)
Aregawi Gebremariam	First placement researcher at Addis Ababa University, (ET)
Matteo Aggio	First placement Lear - Economic Consultancy, Rome (IT)
Francesco Caloia	First placement Dutch Central Bank (NL)
Rinaldo Naci	First placement post-doc Ca' Foscari University of Venice, (IT)
Ludovica Spinola	First placement post-doc Ca' Foscari University of Venice, (IT)
Petru Crudu	First placement post-doc University of Innsbruck, (AT)
Madi Mangan	First placement consultant World Bank
Heber Davila	Expected defence spring 2028
Jose Carlos Ortega Regalado	Expected defence spring 2029

### *Membro della commissione giudicatrice*

Thanee Chaiwat, Paolo Nicola Barbieri (University of Bologna), Barbara Cavasso, Francesco Campo (University of Padova), Gulnara Huseynli, Licia Ferranna, Giovanna Notarnicola, Elena Bassoli, Isaac Mensah, Giulia Romani (Ca' Foscari University of Venice), Jerry Wang and Gianmaria Niccodemo (University of Groningen)