



Venezia, 5 febbraio 2026

Discorso inaugurale
della Magnifica Rettrice
Tiziana Lippiello

Presidente della Regione Alberto Stefani,
Sindaco Luigi Brugnaro,
Prefetto Darco Pellos,
Sindaco Mario Conte,
Autorità civili e militari,
magnifiche rettrici, magnifici rettori, prorettrici, prorettori, delegate, delegati,
direttrici e direttori di Dipartimento, Centri e Scuole,
presidente e direttore del Conservatorio Benedetto Marcello e dell'Accademia di Belle Arti,
colleghe e colleghi, studentesse e studenti, gentili ospiti, amiche e amici,

benvenute e benvenuti alla cerimonia d'inaugurazione del
158esimo anno accademico dell'Università Ca' Foscari Venezia;
ringrazio per la preziosa collaborazione il Teatro Stabile del Veneto e il suo Presidente Giampiero Beltotto a cui ora lascio la parola.

*Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra,
ma dalla linea dell'arco che esse formano.*
Italo Calvino, *Le città invisibili*

Oggi inauguriamo un nuovo anno accademico, l'ultimo del mio mandato.
E perciò questo momento ha per me un valore speciale.
Oggi tracciamo il bilancio di cinque anni di lavoro, lasciando un messaggio che guarda al futuro.

Nel 2020, durante la pandemia, scegliemmo un'immagine che ci avrebbe guidato per il nostro piano strategico: **Ca' Foscari come ponte per il futuro.**

Un ponte progettato e costruito insieme,
Con la comunità accademica, studentesse e studenti, partner istituzionali e aziendali, reti europee e globali.

Ponte per il futuro significa preparare il futuro e costruirlo: significa riconoscere la necessità di adattamento a un mondo che cambia velocemente, significa confrontarsi con le grandi transizioni che attraversano il nostro tempo e sono già in atto, che incidono sulle economie, sulle società, sul lavoro e sulla nostra vita quotidiana.

In questo scenario l'università è chiamata a svolgere un ruolo decisivo.
Preparare il futuro si traduce nel formare laureate e laureati in grado di lavorare in contesti complessi, internazionali e, soprattutto, con gli strumenti critici per leggere e anticipare il cambia-

mento.

Ci siamo posti domande semplici, ma decisive: come sarebbe stata Ca' Foscari nel 2026, al termine di questo mandato?

Siamo partiti dalle persone. Dai valori.

Da alcune domande centrali: come migliorare la qualità della vita e del lavoro di chi vive in Ateneo?

Come rendere l'esperienza di studio più ricca, stimolante, capace di valorizzare la creatività e lo spirito di iniziativa?

Ci siamo interrogati anche su come aiutare la società a crescere grazie alle nostre conoscenze, alla nostra ricerca, su come collaborare con imprese e istituzioni.

Infine, una domanda decisiva: in che modo abbiamo trasformato in valore per la società le risorse importanti che abbiamo ottenuto – (da bandi regionali, ministeriali ed europei, privati) ?

La risposta a queste domande la troverete nei numeri, nelle azioni concrete.

Oggi potrò solo accennare a quanto abbiamo fatto insieme in questi anni. I risultati puntuali saranno resi disponibili in un documento di fine mandato come base di riflessione comune. Il mio discorso si soffermerà sul metodo con cui le scelte sono state compiute.

Qual è stato questo metodo?

Siamo partiti dalla consapevolezza che, in uno scenario di grande complessità, segnato da conflitti, violenze e instabilità l'università deve assumersi una responsabilità e fare la sua parte.

Come ha ricordato il Presidente Mattarella, la cultura è motore e collante della civiltà, e investire nella cultura significa investire nella democrazia. È in questa prospettiva che abbiamo interpretato il nostro ruolo: come presidio civile capace di leggere il presente e contribuire a costruire il futuro.

Da qui l'immagine di Ca' Foscari come ponte, una scelta tutt'altro che retorica. A Venezia i ponti sono parte del paesaggio e della vita quotidiana. Mettono in relazione luoghi diversi, collegano sponde, permettono attraversamenti; sono il collante che tiene assieme il tutto. Con quell'immagine abbiamo voluto dire che il futuro non si subisce, ma si prepara con responsabilità e visione. Il nostro Piano Strategico, costruito in modo partecipato, ha privilegiato tre parole chiave: **coesione, condivisione e coerenza**.

Il Piano è stato concepito come una **bussola**, uno strumento dinamico capace di orientare le scelte.

Lo abbiamo sperimentato durante la recente visita di accreditamento periodico che la commissione valutatrice dell'Agenzia nazionale ha svolto nel nostro Ateneo. Le prime attestazioni non sono mancate: la commissione ci ha riconosciuto una forte capacità di condivisione e coordinamento apprezzando il processo partecipato nella progettazione e attuazione del Piano Strategico.

Sono certa che la qualità di un ateneo dipenda innanzitutto dal lavoro quotidiano di chi lo vive e lo fa funzionare. Per questo abbiamo rafforzato la nostra struttura organizzativa.

In questa foto, per esempio, potete vedere uno degli ultimi incontri di benvenuto ai neo assunti e le neo assunte.

Il personale è cresciuto complessivamente di circa il 20%, con oltre 200 nuove unità tra docenti e personale tecnico-amministrativo. Le promozioni tra il personale docente sono state 118.

La percentuale di ricorso al tempo determinato per il personale tecnico-amministrativo oggi è al di sotto del 10%. Dal 2020 sono state effettuate 174 stabilizzazioni e 111 progressioni di carriera.

Una squadra più ampia e più strutturata ha consentito di affrontare progetti più ambiziosi. Abbiamo continuato ad investire anche nella Fondazione Ca' Foscari, che ha rafforzato il contributo alla valorizzazione delle conoscenze dell'Ateneo e ha rivisto il portafoglio di Master e di iniziative di formazione continua, e corsi di alta formazione.

La ricerca è il cuore pulsante dell'università. In questi anni abbiamo lavorato con decisione sulla qualità, sull'impatto dei risultati e sulla loro capacità di incidere sulla società, facendo rete a livello locale, nazionale e internazionale.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha rappresentato una sfida per il sistema universitario italiano: ha richiesto capacità di visione, rapidità di esecuzione, solidità amministrativa e progettuale.

Fare rete è stata un'esigenza costante di questo percorso. La qualità oggi si costruisce sulla capacità di collaborare, condividere obiettivi, competenze e risorse.

Reti in città, come ad esempio:

- **Study in Venice:** un luogo di sperimentazione didattica con IUAV, il Conservatorio Benedetto Marcello, l'Accademia di Belle Arti e il Comune di Venezia;
- **Il Polo del Mare:** una collaborazione strategica con l'Istituto militare di studi marittimi, Iuav e CNR-ISMAR per promuovere attività di ricerca e didattica avanzata sulla marittimità nelle sue diverse declinazioni: ecologiche, economiche e geopolitiche.

E ancora, Reti nazionali e internazionali generate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza con le università, le istituzioni e le imprese.

Ca' Foscari partecipa, con ruoli di primo piano a sette Partenariati estesi, a grandi Infrastrutture di ricerca e a Ecosistemi dell'innovazione.

In particolare, vorrei citare due partenariati per il loro carattere interdisciplinare e strategico per lo sviluppo del nostro territorio: iNEST – **L'Ecosistema dell'Innovazione del Nord-Est**, con le università del Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trento e Bolzano. Il nostro spazio è dedicato al turismo, alla cultura e alle industrie creative. Ca' Foscari ha coinvolto **oltre cento imprese**, istituzioni importanti come le Procuratie della Basilica di San Marco e il Comune di Portogruaro, e sta lavorando in piena sinergia con il Partenariato esteso CHANGES, per la salvaguardia del **Patrimonio Culturale e Innovazione attiva per una società sostenibile**.

Il proseguo del progetto è sostenuto dalla Regione Veneto, che ringrazio, e mi auguro sarà sostenuto ancora dal nostro Ministero e da istituzioni private.

Durante il mio mandato Ca' Foscari, grazie al lavoro di docenti e personale amministrativo, ha attratto oltre 112 milioni di euro di risorse per la ricerca - tra fondi ministeriali, regionali e PNRR -, che hanno consentito di reclutare 75 giovani ricercatori e ricercatrici, oltre ad assegnisti e altre figure professionali.

Investire sulla ricerca ci consente di attrarre e coltivare talenti. Abbiamo investito sul dottorato, valorizzandolo come spazio di formazione avanzata e di integrazione tra ricerca, didattica e mondo del lavoro.

Negli ultimi sei anni sono stati avviati numerosi progetti di ricerca di eccellenza finanziati dal European Research Council e oltre un **centinaio di borse Marie Skłodowska-Curie**, a conferma della capacità di attrarre talenti e competere ai massimi livelli.

Restando sul tema Europa, un progetto di particolare rilevanza è la nostra alleanza EUTOPIA, finanziata dalla Commissione Europea e dal MUR. EUTOPIA è composta da 10 atenei europei e 6 extra-UE.

L'internazionalizzazione è nel DNA di Ca' Foscari. È parte della sua identità, fin dalla fondazione, e oggi abbiamo numerosi corsi di laurea e di dottorato di ricerca in inglese.

In questi anni abbiamo rafforzato la mobilità, le collaborazioni accademiche, i titoli congiunti internazionali e siglato più di 200 nuovi accordi.

Lo testimoniano i dati di mobilità e di attrattività internazionale: le mobilità Erasmus ed extra-europee sono cresciute in modo significativo dopo la pandemia, così come il numero di studenti

internazionali, che oggi supera le 5.200 domande di ammissione. I programmi di doppio titolo e titolo congiunto sono oltre 60, alcuni anche nella nostra alleanza europea EUTOPIA. Un risultato confermato anche dall'indagine 2025 del Consorzio Almalaurea: il nostro Ateneo doppia la media nazionale per esperienze di studio e tirocini all'estero.

Nella nuova edizione del QS Europe University Rankings, Ca' Foscari è fra le prime cinque università europee per mobilità studentesca.

Con la prestigiosissima FUDAN University abbiamo stipulato un accordo strategico, finalizzato a promuovere il dialogo culturale, scientifico e imprenditoriale, per favorire la reciproca conoscenza di due ecosistemi territoriali e scambi di natura accademica ed economica. Ringrazio il prof Chen Zhimin per essere venuto da così lontano per la nostra cerimonia.

In Giappone, con la Kansai Medical University abbiamo istituito uno HUB di ricerca a Osaka e poi uno a Ca' Foscari, con l'obiettivo di creare programmi e progetti di ricerca nei settori della biomedicina, del management e dell'economia, dell'ingegneria e dell'informatica. Siamo in procinto di firmare un accordo fra la Regione Veneto e le due università.

Nell'ultimo anno e mezzo abbiamo rafforzato i rapporti con i Paesi dell'Asia centrale – Uzbekistan, Kazakistan e altri Paesi dell'area – intensificando la cooperazione allo sviluppo.

L'Ateneo è impegnato in un progetto sostenuto dal MAECI su **"Reti di Conoscenza"** tra le istituzioni italiane e centroasiatiche (Uzbekistan, Kazakistan e altri Paesi dell'area) in settori prioritari per la cooperazione intergovernativa: **risorse idriche, salute, connettività ed energie rinnovabili**.

In questo quadro si collocano importanti progettualità di cooperazione allo sviluppo in collaborazione con il Ministero dell'Università e della Ricerca e il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Ca' Foscari coordina il progetto BRIDGE – dedicato alla transizione digitale, per sostenere la ricerca in due università etiopi, Addis Abeba e Jimma (**Bridging Digital Transformation and Research Excellence in Ethiopia**), in collaborazione con il Politecnico di Torino, l'Università di Udine e un Istituto di ricerca dell'università del Quebec (INRS). Questo progetto è finanziato dal MUR nell'ambito del Piano Mattei per l'Africa.

Vorrei ora illustrarvi i servizi per la comunità studentesca: abbiamo lavorato per rendere Ca' Foscari un luogo più accessibile, attento ai bisogni reali.

Abbiamo innalzato la soglia ISEE per l'esenzione totale dalla contribuzione studentesca, ampliato la figura dello studente part-time e rafforzato i servizi di tutorato informativo. Particolare attenzione è stata dedicata alle studentesse e agli studenti con disabilità, disturbi dell'apprendimento e bisogni educativi specifici potenziando i servizi dedicati e migliorando l'accessibilità delle aule e delle biblioteche.

Il benessere studentesco è stato affrontato in modo integrato, ampliando i servizi di supporto psicologico, attivando sportelli di ascolto e consulenza, anche in lingua inglese, promuovendo iniziative dedicate alla prevenzione della violenza di genere e al contrasto delle dipendenze.

Grazie alla collaborazione con ULSS 3 Serenissima abbiamo attivato un servizio medico di assistenza primaria, libero e gratuito, per studentesse e studenti che risiedono al di fuori del territorio, vincendo il Premio per l'innovazione delle amministrazioni universitarie.

Infine, in questi anni l'Ateneo ha destinato quasi 6 milioni di euro di risorse proprie per garantire borse di studio a studenti risultati idonei non beneficiari.

E ora passerei agli investimenti edilizi, che hanno caratterizzato questo rettorato.

La crescita dell'Ateneo si è tradotta in un investimento su spazi e infrastrutture, intesi come parte integrante dell'esperienza universitaria. (Studiare, fare ricerca e lavorare all'università significa abitare luoghi che devono essere funzionali, accoglienti, sicuri e sostenibili, capaci di favorire l'incontro, il confronto e la qualità della vita accademica).

Un investimento rilevante ha riguardato le residenze universitarie: Sono state realizzate le residenze di Santa Marta, San Giobbe e quella del Campus Scientifico per oltre 1000 posti letto. Ringrazio l'ESU per la preziosa collaborazione.

Il progetto di recupero dell'ex Caserma Pepe al Lido di Venezia consentirà di superare i 1.200 posti letto complessivi entro il 2028, rafforzando in modo strutturale le politiche per il diritto allo studio e l'attrattività dell'Ateneo.

Grazie a questi interventi, Ca' Foscari è oggi il primo Ateneo pubblico italiano per numero di posti letto in strutture proprie, con un incremento di circa il 35 per cento rispetto al periodo pre-pandemico.

Al contempo, abbiamo investito in spazi polifunzionali per la didattica e la vita universitaria: la bellissima Tesa 4 a San Basilio, la Sala polifunzionale Maria Rimoldi, un nuovo edificio al Campus Scientifico di Mestre, la ristrutturazione della sede di San Sebastiano, l'acquisizione di Rio Novo e, a Treviso, il nuovo Campus, che sarà realizzato in collaborazione con il Comune.

Tutto ciò si inserisce in una strategia che rafforza il rapporto tra università, città e territorio. In questo quadro, l'Ateneo ha completato il concetto di campus a Venezia, Mestre e Treviso, investendo anche nel potenziamento delle biblioteche e degli spazi di studio. Interventi pensati per rispondere a bisogni concreti della comunità studentesca e per rendere Ca' Foscari un luogo sempre più accessibile, attrattivo e integrato nel contesto urbano.

Abbiamo adeguato edifici e infrastrutture, migliorando l'efficienza energetica e l'accessibilità degli spazi.

In questi anni Ca' Foscari è cresciuta. È cresciuta non solo nelle infrastrutture edilizie, nel personale, nelle attività, ma **anche nella capacità di attrarre studentesse e studenti**. Nell'ultimo anno accademico le immatricolazioni alle lauree magistrali sono aumentate; è un indicatore di reputazione e di riconoscimento della qualità della didattica e della ricerca.

Il nostro Ateneo è stato il primo in Italia a inserire la sostenibilità nel proprio Statuto, riconosendola come principio guida dell'azione accademica e amministrativa. Abbiamo redatto il Piano di Mitigazione e Adattamento ai cambiamenti climatici che propone un programma di azioni per la progressiva riduzione dell'impronta carbonica dell'Ateneo.

Abbiamo dato impulso alla creazione della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità assieme alla regione, al comune, a IUAV e altre istituzioni locali.

In conclusione, siamo partiti dalle persone. Abbiamo lavorato sulla qualità della ricerca e della didattica, abbiamo sviluppato servizi all'altezza delle sfide di oggi e di domani.

Consentitemi, ora, di rivolgere un caloroso ringraziamento a tutte le persone che hanno condiviso questo percorso, per il loro impegno quotidiano, il loro lavoro appassionato e il senso di appartenenza: ai Direttori Generali - di ieri e di oggi - , alle prorettrici e ai prorettori, alle delegate e ai delegati, alle direttrici e ai direttori dei dipartimenti, centri e scuole, al Senato accademico e al Consiglio di Amministrazione e a tutti gli organi di Ateneo, a tutto il personale dell'Ateneo e della Fondazione Ca' Foscari. A loro, a voi, va la mia profonda gratitudine.

Rivolgo un pensiero commosso a chi ci ha lasciato in questo periodo: colleghi e colleghi che hanno contribuito in modo significativo alla vita dell'Ateneo e che continuano a vivere nella nostra memoria collettiva.

Lavorare all'università è un privilegio straordinario. Perché è un luogo di pluralità di voci, di sape-ri, di esperienze. Di convivenza fra generazioni diverse con visioni del mondo che s'incontrano e si confrontano.

La nostra è un'università che, fin dalla sua fondazione nel 1868, ha assunto una profonda responsabilità civica, nel solco delle conoscenze storiche, culturali, economiche, linguistiche, umanistiche e scientifiche.

Esistono ancora ampi margini di miglioramento, ma la Ca' Foscari di oggi può guardare al futuro con fiducia e orgoglio.

Questo ponte verso il futuro lo abbiamo costruito insieme.

Grazie!

**Dichiaro ufficialmente aperto il 158esimo anno accademico
dell'Università Ca' Foscari Venezia**