

Programma per la Direzione dell'Accademia di Belle Arti di Venezia Triennio 2026 - 2029

Stefano Marotta

Con questo programma comunico la mia candidatura alla carica di Direttore dell'Accademia di Belle Arti di Venezia. È un passo che compio con piena consapevolezza e con un profondo senso di rispetto verso l'Istituzione che ci unisce. Questa decisione è il frutto di un percorso ponderato: ho voluto concedermi il tempo necessario per valutare il significato profondo e la responsabilità di questo cammino.

Negli ultimi anni ho ricoperto i ruoli di Vicedirettore, Coordinatore della Scuola di Nuove Tecnologie dell'Arte e, più recentemente, di membro del Consiglio Accademico. Queste esperienze mi hanno permesso di conoscere dall'interno gli ingranaggi reali dell'Accademia, dalla didattica alla ricerca, dall'amministrazione alle relazioni istituzionali. Soprattutto, mi hanno insegnato che governare una realtà complessa come la nostra non significa esercitare un'autorità formale, ma assumersi una responsabilità sistemica, orientando ogni singola decisione verso il bene comune.

Il Direttore come facilitatore

Vedo la figura del Direttore anzitutto come un facilitatore: un ruolo che tiene insieme, che rende possibile e che dà una direzione chiara senza imporre un'uniformità artificiale. Il Direttore non si sostituisce alle strutture didattiche, bensì le mette nelle condizioni di esprimere il massimo del loro potenziale. Questo significa che mi impegnerò a costruire un contesto di lavoro più limpido e leggibile così da valorizzare tutto ciò che genera qualità e potenzialità.

In questo quadro, il Direttore si fa garante del metodo, prima ancora che delle singole soluzioni. Decidere significa valutare in modo informato, analizzando dati e condividendoli così da rispettare le differenze disciplinari e professionali.

L'ascolto assume così un significato rilevante. Non è un modo per sottrarsi alle proprie responsabilità, ma lo strumento per strutturare spazi in cui le voci della comunità possano emergere prima che i conflitti si irrigidiscano. Un Direttore che ascolta senza decidere perde credibilità, ed è quindi in questo delicato equilibrio che risiede il compito che mi accingerei a svolgere.

Autonomia, pluralità e fiducia

L'autonomia dei nostri laboratori, dei nostri *atelier*, delle nostre Scuole, è una ricchezza irrinunciabile e rappresenta uno dei grandi patrimoni di questa Accademia. L'autonomia assume pienamente il suo senso se accompagnata da una profonda responsabilità verso l'Istituzione nel suo insieme. Tenere unite queste due dimensioni è forse il compito più difficile, e credo si possa meglio realizzare attraverso procedure che vengano spiegate e rese trasparenti così da favorire la fiducia reciproca.

La forza dell'Accademia di Belle Arti di Venezia risiede proprio nella sua pluralità, un valore che non va compresso ma reso capace di dialogare all'interno come all'esterno.

no, creando le condizioni affinché studenti, docenti, funzionari, assistenti, operatori e collaboratori, possano esprimere il loro potenziale in un progetto di prassi condivise. Un'accademia è davvero forte solo quando nessuna sua parte si sente marginale, subordinata o estranea.

Per questo motivo, il programma che propongo non può essere un elenco di decisioni già prese o un insieme di formule preconfezionate calate dall'alto. Piuttosto, chiede la partecipazione e fonda la sua credibilità sulla capacità di coinvolgere chi vive quotidianamente l'accademia. Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, l'attenzione alle persone, l'inclusione e l'equità saranno le linee portanti della mia eventuale direzione.

Oggi l'Accademia si trova al centro di trasformazioni rapide a volte destabilizzanti, perché mettono in discussione modelli consolidati fino a pochi anni fa. Va recuperata la capacità di visione di lungo respiro rispetto alla pressione del quotidiano che lascia poco spazio per una valutazione più accurata.

Dobbiamo uscire da una logica basata sulla risposta alle emergenze e dalla costruzione di procedure amministrative eterodirette, per aprire insieme una fase che permetta di sviluppare al meglio le nostre grandissime potenzialità.

Per questo credo sia necessario che tale fase favorisca il più possibile la riflessione su come vogliamo profilare la nostra identità istituzionale. Il nostro compito non può limitarsi a trasmettere conoscenze, ma formare coscienze libere, critiche e responsabili, capaci di interpretare la complessità del mondo.

Spazi, qualità della didattica, della ricerca e della terza missione

L'aumento dell'offerta formativa e l'aumento del numero degli studenti hanno reso necessaria l'individuazione di nuove sedi. Operazioni non semplici in un contesto così complesso com'è quello della realtà urbana nella quale operiamo. La scelta di rimanere radicati sottolinea il nostro legame profondo con la città di Venezia.

Sede centrale, Giudecca, Deposito Herion, Santa Marta, Forte Marghera: occorre riflettere sulle possibili conseguenze di questa articolazione, al fine di favorire la funzionalità e l'armonizzazione didattica di questa nuova accademia policentrica. Significa garantire pari qualità dei servizi in ogni contesto e costruire una *governance* capace di tenere insieme le sedi in un progetto coerente e condiviso. La pluralità dei luoghi deve rafforzare l'unità dell'Accademia, non indebolirla.

Le infrastrutture vanno considerate una parte integrante della strategia didattica e di inclusione. Organizzare al meglio aule e laboratori significa garantire condizioni che permettano alla didattica e ai servizi di funzionare efficacemente nel quotidiano. La qualità dell'esperienza formativa dipende infatti, in modo molto concreto, dalla solidità e dall'adeguatezza degli ambienti in cui essa si svolge.

Laboratori, *atelier* e aule teoriche e polifunzionali non sono semplici contenitori dell'attività didattica: sono ambienti che condizionano direttamente la qualità dell'apprendimento e il benessere delle persone.

In questa prospettiva, le nuove figure dei tecnici di laboratorio andranno sempre più integrate nella gestione degli spazi a supporto di studenti e docenti, così da ottimizzare, ad esempio, i processi di acquisto e riordino dei materiali, garantendo continuità operativa e riducendo i tempi morti che spesso penalizzano la didattica e la ricerca.

A questo si affianca un piano di manutenzione e aggiornamento regolare e programmato delle attrezzature, accompagnato dalla definizione di buone pratiche condivise per la corretta gestione degli spazi comuni: regole chiare, rispettose di tutti, che rendano possibile una convivenza ordinata e produttiva tra le diverse componenti della comunità accademica.

Ma la cura degli spazi non riguarda solo la loro funzionalità didattica. Rendere più accoglienti e fruibili gli spazi comuni — aree di sosta, luoghi di ristoro, zone di transito — significa investire nella qualità della vita quotidiana di chi abita l'Accademia ogni giorno. Migliorare i servizi a supporto di questa dimensione ordinaria non è un dettaglio secondario: è parte integrante di un'idea di istituzione che si prende cura delle persone, oltre che dei programmi.

Un'accademia vitale è quella che mette a disposizione spazi capaci di favorire la nascita spontanea di relazioni, scambi e progetti, rafforzando il senso di comunità. In quest'ottica, il coinvolgimento delle rappresentanze studentesche nella definizione delle regole di utilizzo e nel monitoraggio dell'uso rafforza il senso di responsabilità condivisa e rende la socialità una risorsa collettiva, non un problema da gestire.

Il sostegno alla ricerca passerà attraverso l'ulteriore valorizzazione del suo prezioso Archivio storico. Un'Accademia che guarda al futuro non può permettersi di perdere la memoria del presente. Tra le priorità che intendo portare avanti figura un impegno serio e continuativo sul fronte archivistico, inteso non come attività di conservazione marginale, ma come infrastruttura culturale dell'istituzione.

Il lavoro di digitalizzazione dei materiali già avviato va proseguito con metodo e risorse adeguate: rendere accessibile la memoria storica dell'Accademia significa valorizzare secoli di ricerca, didattica e produzione artistica, restituendoli alla comunità accademica e rendendoli disponibili per studiosi, istituzioni e pubblico esterno.

Accanto alla cura del passato, è urgente aprire una riflessione sul futuro. Ogni anno l'Accademia produce una quantità straordinaria di lavoro — progetti, opere, tesi, sperimentazioni. È necessario quindi riprendere con determinazione la riflessione sulle metodologie e sui processi che consentano di costruire le fondamenta dell'Archivio di domani: strumenti, criteri di selezione, formati di conservazione e modalità di accesso pensati fin d'ora, affinché si limiti la dispersione delle esperienze maturate. Non si tratta di archiviare tutto indiscriminatamente, ma di definire con consapevolezza cosa conservare, come farlo e perché — trasformando la produzione corrente in patrimonio futuro.

Archivio storico e Archivio del futuro non sono due progetti separati: sono le due facce di una stessa responsabilità istituzionale, quella di un'Accademia che sa da dove viene e sa che ciò che produce oggi appartiene già alla storia di domani.

Anche la terza missione rappresenta per l'Accademia un ambito strategico che va ben oltre la semplice facilitazione dell'accesso a eventi culturali o la negoziazione di riduzioni e convenzioni. L'obiettivo è favorire ulteriormente un ecosistema culturale condiviso con istituzioni, musei, fondazioni, associazioni ed enti teatrali del territorio: collaborazioni strutturate e di lungo periodo, capaci di generare iniziative co-progettate, percorsi dedicati ed esperienze formative di alta qualità. Un dialogo continuativo con gli *stakeholder* del contesto in cui operiamo, così da fare dell'Accademia un *partner* culturale riconosciuto in città e al di là della città stessa.

Attenzione alle persone, inclusione ed equità

Mettere le persone al centro significa valorizzare la vita quotidiana all'interno dell'istituzione, rendere i processi aperti al contributo di ogni singola professionalità riconoscendo la crescente complessità del lavoro didattico, progettuale, relazionale e amministrativo.

Per gli studenti, significa far vivere l'Accademia come un ambiente positivo in cui studiare, crescere, incontrarsi e immaginare il futuro. Va rafforzata la rete di servizi, a partire dalle attività di orientamento, che vedo come un processo continuo e inclusivo che coinvolga ogni componente dell'istituzione. Fin dal momento dell'iscrizione, lo studente potrà contare su un programma di accoglienza e tutorato metodologico che lo accompagnerà lungo tutta la durata del suo processo formativo.


Il benessere psicofisico e relazionale è un presupposto fondamentale per il successo formativo e lavorativo di tutta la comunità accademica. La salute mentale non è un tema marginale, ma incide direttamente sulla qualità della vita; pertanto, il servizio di supporto psicologico esistente verrà potenziato e integrato in modo da garantirne una presenza equilibrata e visibile in tutte le sedi. L'ascolto e la prevenzione del disagio non devono essere percepiti come risorse eccezionali per situazioni estreme, ma come strumenti ordinari a cui è legittimo rivolgersi nei momenti di difficoltà, ansia o isolamento.

Un obiettivo della mia proposta di direzione sarà quello di definire una mappa dei servizi accessibili. Oggi l'istituzione richiede spesso a studenti e docenti di relazionarsi con una articolata nomenclatura di distinte funzioni amministrative. Tuttavia, nei momenti di difficoltà, i problemi reali sono interconnessi e non divisi per uffici. L'amministrazione, e sarà mio compito coadiuvarla in questo senso, dovrà offrire risposte coordinate che guidino gli studenti senza disorientarli. Sempre a supporto di ciò, vorrei potenziare le campagne informative sulle opportunità essenziali, come borse di studio, compilazione ISEE, tirocini e programmi di mobilità internazionale, affinché la chiarezza organizzativa sia vissuta come una condizione essenziale di equità.

L'inclusione si realizza riducendo al massimo le asimmetrie informative e le barriere di ogni natura, affinché il talento e la motivazione siano riconosciuti ovunque emergano, senza penalizzazioni legate al reddito o alla provenienza geografica. Mi impegnerò affinché siano considerati ed eventualmente potenziati degli strumenti di supporto economico per il diritto allo studio, con un'attenzione specifica e percorsi di accompagnamento dedicati agli studenti internazionali e alle categorie protette.

La centralità dello studente si realizza compiutamente solo quando diventa corresponsabilità istituzionale. Per questo andrà stimolata la presenza attiva della rappresentanza studentesca negli organi di governo, dai Consigli ai Dipartimenti fino al dottorato, così da incentivare l'impegno, anche organizzativo, degli studenti come parte integrante del loro percorso in accademia.

Venezia, 5 giugno 2026


In fede
Stefano Marotta