

IL PIANO STRATEGICO PER L'UNIVERSITÀ IUAV DI VENEZIA

Dare forma al futuro di una Scuola Speciale

Negli ultimi anni Iuav ha dato corso a molte modifiche della propria struttura che hanno avuto come risultato, la sperimentazione di molti percorsi formativi e di molte modalità di ricerca, consolidando lo scenario delle proprie componenti essenziali. Alle dinamiche interne di sviluppo e riflessione che hanno portato dall'originario Istituto Universitario di Architettura di Venezia all'attuale Università Iuav di Venezia (che di seguito chiameremo spesso Scuola) si sono sommate le scelte obbligate di adeguamento alle riforme che si sono susseguite a troppo breve distanza le une dalle altre imponendo un continuo stato di riorganizzazione a docenti, studenti e personale. In questo percorso tormentato che ha visto apparire e scomparire facoltà, moltiplicarsi, contrarsi e poi ancora moltiplicarsi Dipartimenti, disaggregarsi e aggregarsi Dottorati, sovrapporsi corsi di studio e ordinamenti didattici, indubbiamente non molto è stato il tempo a disposizione delle diverse componenti della scuola per discutere su quale, al di là degli ordinamenti imposti, dovesse essere il ruolo didattico e scientifico della nostra scuola nello scenario nazionale ed internazionale che andava delineandosi.

La questione non è di poco conto se consideriamo che forse una delle caratteristiche più evidenti della ormai novantennale storia di Iuav è quella di sentirsi, ed essere di fatto, un punto di riferimento importante per le discipline che, di volta in volta, qui si sono insegnate.

Capace di sperimentare in anticipo modalità di insegnamento innovative e di praticare temi all'avanguardia.

Ciò è stato vero per Architettura, all'inizio della vicenda della scuola, ma poi progressivamente per tutte le altre componenti che si sono aggiunte: da Pianificazione, a Design, da Arti a Moda.

Questo particolare *status*, e questa innata capacità, in parte originati dall'anomalia della nascita (una scuola in cui le arti sono dominanti e manca, almeno in forma di corsi strutturati, la componente di Ingegneria), in parte dalla forte apertura internazionale alimentata dalla "*location*" veneziana, e infine dalla accentuata progettualità, che contraddistingue tutti gli insegnamenti, ha determinato parte di quel sentirsi, ed essere considerata, "Scuola speciale" di cui spesso parliamo.

Di fatto, Iuav nasce come costola di un'Accademia, si consolida come Istituto, si ricostruisce come Università ma senza mai perdere quella condizione di differenza che la rende oggettivamente diversa (nei numeri, nella struttura, nelle modalità di insegnamento) da tutte le altre scuole (Politecnici o altro) che si occupano delle discipline di cui noi ci occupiamo.

Oggi ci sono alcune ragioni importanti che ci chiedono di riflettere sullo stato di questa condizione "anomala", di verificarne la sussistenza e di mettere a punto la strategia che nel giro del prossimo triennio ci permetta di mettere a frutto tutto quanto abbiamo creato nella forma nuova che i tempi richiedono.

La principale di queste ragioni è che in pochi anni tutto è cambiato nell'ambito di ciò che insegniamo. Contenuti e metodi subiscono inevitabilmente la pressione esercitata dalla straordinaria accelerazione con cui gli aspetti principali del mondo che insegniamo a conoscere si stanno trasformando, e richiedono una continua riflessione sul rapporto tra forme "stabili" e aggiornamenti necessari.

Essendo, ciò di cui ci occupiamo, costituito da città, paesaggi, modi di comunicare, pratiche del vivere, della rappresentazione e della creatività, l'impatto del cambiamento ha una particolare evidenza fisica e sociale e richiede una cultura rinnovata perché non si trasformi in peggioramento complessivo.

Una scuola come la nostra, che forma architetti, designer, pianificatori, creatori del mondo della moda o delle arti, si trova in prima fila sul fronte delle trasformazioni dell'ambiente, fisico e metafisico, e dopo aver contribuito a studiare città e territori, ad individuare nuovi percorsi nel campo del design o delle arti multimediali, deve oggi a rimettere in gioco questo fondamentale bagaglio per incrociarlo con le nuove esigenze che il nostro tempo pone all'ordine del giorno. L'occasione da questo punto di vista è straordinaria e la possibilità di poter contare su credibilità, posizione geografica, tradizione, molteplicità di punti di vista dialoganti, flessibilità, ricerca, rappresenta un valore aggiunto, rispetto all'essere una Università tra le tante, di cui pochi al mondo possono disporre.

Rispondere in tempi brevi a ciò che il nostro mondo di riferimento ci richiede significa prefigurare un piano strategico per i prossimi 5 anni all'interno del quale e in coerenza con il quale collocare il Piano Triennale che siamo chiamati ad elaborare. Ma è impossibile delineare le linee essenziali del nostro futuro senza partire da una disanima di ciò che oggi siamo, perché è qui, in ciò che siamo stati e siamo diventati, che si trova il materiale più prezioso per costruire lo luav di domani.

luav oggi / Formazione

Nel momento in cui definiamo le linee guida del nostro piano strategico, che saranno discusse nel corso di incontri *ad hoc* e che, come nel caso dei tavoli dell'autunno scorso, dovranno coinvolgere tutte le componenti della Scuola, è importante partire da una disanima dello stato di Luav a un anno dall'avvicendamento rettorale partendo da formazione e didattica che rappresentano la più importante delle missioni di una Scuola e, storicamente, un punto di forza di Luav

Il mantenimento e il rafforzamento di una "buona reputazione" nazionale e internazionale come patrimonio prezioso

Per una Scuola che ha costruito nel tempo una propria autorevolezza, che non ha paragoni con quella di altre del nostro settore, in Italia, soprattutto nel rappresentare a livello internazionale una certa idea di creatività e di ricerca italiana rivendicare la propria tradizione non ha solo un significato conservativo. Significa farsi carico di un patrimonio ancora in grado di affermare la propria utilità e partire da qui per rinnovarlo ed arricchirlo. A questo obiettivo sono stati destinati una serie di eventi riuniti sotto l'egida delle celebrazioni per il Novantesimo anniversario della Scuola che continueranno fino alla fine del 2016 e che intendono ricordare attivamente una storia ancora in corso. Se questa era l'intenzione, si può affermare che la ripresa di un ruolo di orientamento nei confronti delle altre scuole italiane dei nostri settori (Convegno Nazionale dei Dottorati, ricerca *Recycle*, ruolo nella CUIA) e, d'altra parte, il rilancio di azioni congiunte e relazioni mirate con Università di tutto il mondo sia un'azione misurabile con manifestazioni concrete, incontri e accordi siglati che testimoniano di una vitalità che, per quanto appannata negli ultimi anni, è bastato poco a rinvigorire trasformandola in impressione di ripresa a livello internazionale. Su questo nodo, fondamentale per noi, c'è ancora molto da fare ma alcuni segnali positivi sono già evidenti e lo potranno essere ancor più se sapremo lavorare su quei temi che rappresentano parte delle nostre "competenze storiche" e che i tempi mutati rimettono in gioco (Ambiente, *Heritage*, Sostenibilità, Paesaggio, Città, Politiche, Nuove Creatività). Una condizione indubbiamente nuova, relativamente a questo aspetto, è la ripresa di un interesse positivo nei nostri confronti da parte delle istituzioni politiche della città che ci ospita (verificabile dai riscontri di stampa e dalla attenzione delle Istituzioni stesse) dopo anni di distanza, incomprensione e spesso assenza e, insieme a questo, la messa in atto di azioni congiunte (attraverso il lavoro di un apposito mandatario) con le Istituzioni culturali di una città in cui la cultura svolge un ruolo fondamentale. Anche da questo punto di vista oggi Luav si trova nella condizione di poter giocare un ruolo nuovo, avendo riaffermato la propria presenza e, almeno in parte, la propria reputazione.

Attrattività : reputazione più mercato del lavoro

Quando una Università è piccola come la nostra (la più piccola in Italia) e può godere come fonte di sostentamento principalmente su finanziamento ministeriale (FFO) e tasse degli studenti, tenere alta la propria attrattività può diventare una questione di importanza vitale.

Da questo punto di vista il 2014-2015 ha segnato un punto di preoccupante peggioramento contrassegnato non solo da diminuzioni di nuovi iscritti ma anche da un rallentamento delle pre-iscrizioni nella maggior parte dei nostri settori. Ciò può avere due spiegazioni: da un lato l'offuscamento della nostra immagine che ha segnato negli anni 2013-2015 il suo punto forse più basso, dall'altro un' oggettiva contrazione del mercato del lavoro in settori per noi importanti come Architettura e Pianificazione. Rispetto alla prima causa si può rimandare a quanto detto nel precedente paragrafo e agli effetti benefici di una "buona reputazione"; rispetto alla seconda il discorso è più complesso perché non coinvolge in modo uniforme tutti i nostri ambiti didattici. Indubbiamente la crisi, unita ad una insensata proliferazione di Università e corsi e ad un gigantismo anomalo della professione dell'architetto in Italia ha fortemente penalizzato il nostro settore numericamente di punta, così come la mancanza di una politica della pianificazione in Italia e la rapida obsolescenza delle pratiche storiche ad essa legate, hanno reso meno attrattivi percorsi formativi storicamente costruiti su questo, ma lo stesso discorso non può essere fatto per settori come Design, Arti Multimediali o Moda. Per questi ultimi, infatti, la originalità della proposta

formativa e lo stretto legame con un panorama culturale internazionale e con un tessuto produttivo diffuso hanno fatto sì che si sia potuta mantenere alta sia le iscrizioni che l'assorbimento da parte del mercato del lavoro. Un discorso a parte andrebbe fatto sull'attrattività internazionale, ancora molto debole nel "mercato libero" quello, cioè, che si colloca al di fuori dei programmi di scambio istituzionali (Erasmus ecc) Dunque una situazione difforme ma segnata, nel corso del 2014-15 da preoccupanti fenomeni di rallentamento anche nei settori più forti. Nell'ultimo anno, nel poco tempo a disposizione sono state messe in atto azioni mirate e differenziate volte a rilanciare l'attrattività in modo congiunto con il rilancio dell'immagine della scuola. Individuato un mandatario e un gruppo di lavoro, la principale azione è stata di riaffermare l'immagine di Luav come scuola unitaria e sfaccettata raccordando le necessarie azioni di ateneo con le iniziative dei Dipartimenti e dei Corsi di Laurea. Un'attenzione particolare è stata rivolta ai contatti con le scuole superiori - in Regione e non solo - all'organizzazione e al coordinamento di *Open Day* che dessero l'idea di Luav come scuola unica e "speciale", all'uso dei *Social Network* alla produzione di materiale illustrativo di vario genere sulle caratteristiche della Scuola, alla individuazione di azioni congiunte con istituti superiori e settori produttivi allo scopo di creare filiere formative (ITS logistica portuale), ad un migliore uso del nostro sito. È troppo presto per verificare il risultato di queste azioni intraprese in ritardo rispetto ai tempi necessari in questo ambito e dentro un quadro di disponibilità di posti invariato, ma indubbiamente l'ottimo risultato di pubblico e di interesse degli *Open Day*, il risalto di stampa che ne è seguito e i primi dati statistici sulle preiscrizioni sembrano indicare che il trend negativo si è arrestato e che, pur in un momento difficile nel mercato del lavoro dei settori che ci interessano e con la proliferazione di università concorrenti intorno a noi, possa ritenersi plausibile e praticabile un rapido ritorno di Luav a dati di attrattività in controtendenza rispetto a quelli nazionali.

Una didattica basata sulla centralità del progetto e sul peso della storia

Pur nei diversi sconvolgimenti organizzativi che hanno caratterizzato gli ultimi anni allo Luav, originati sia da dinamiche interne che dalla necessità di adeguamento a leggi nazionali, alcune costanti, preservate nel corso dei diversi cambiamenti, contribuiscono, ancor oggi, ad attribuire una valenza particolare alla didattica praticata nella nostra Scuola.

Tra queste, indubbiamente, vi è la centralità dell'esperienza laboratoriale (laboratori didattici) che rappresenta il denominatore comune dei diversi percorsi formativi. La centralità del progetto è da considerarsi non solo una pratica innovativa della didattica ma anche la principale responsabile, insieme alla considerazione dell'importanza della storia e dello studio dei fenomeni territoriali e comunicativi, di un particolare *imprinting* che caratterizza i laureati Luav. Anche da qui, infatti, deriva una loro riconoscibilità a livello internazionale che ha spesso conseguenze dirette e positive nell'ingresso in un mercato del lavoro ormai globale in cui la specificità e il luogo della formazione svolgono un ruolo fondamentale sul futuro lavorativo dei giovani laureati. Da questo punto di vista la pratica laboratoriale, pur richiedendo una generale riconsiderazione al fine di sfruttarne ancor meglio le caratteristiche di interazione tra insegnamenti diversi, rappresenta ancora un punto fermo della nostra scuola e un segno distintivo importante. È probabilmente anche alla sua presenza che possiamo attribuire la scarsa incidenza di abbandoni sul totale degli iscritti, il buon livello delle *performance* degli studenti e la progressiva riduzione dei fuori-corso che rappresenta un dato unico rispetto alle altre Università italiane.

Meno positiva rispetto all'ambito della didattica è la difficoltà da parte Luav di sfruttare quella che, ad ogni osservatore esterno, sembra essere la più straordinaria delle opportunità che può offrire ai suoi studenti quella cioè di approfittare della contiguità di molte delle discipline insegnate e della loro potenziale interazione per rafforzare ulteriormente la pratica laboratoriale lavorando su tematismi interdisciplinari che rendano possibile una certa trasversalità (rispetto ai corsi di laurea) della formazione degli studenti che indubbiamente incrocerebbe le esigenze di un mercato in cui le professioni hanno confini sempre meno definiti e richiedono la capacità di fare i conti con competenze diverse. Meno positiva è anche la progressiva tendenza, dalla scomparsa delle facoltà ad oggi, a rendere difficilmente riconoscibili le diverse offerte formative attraverso la frammentazione di percorsi appartenenti alle stesse classi in Dipartimenti diversi e l'uso di titolazioni spesso difficilmente riconducibili a ciò che si insegna e a definizioni semplici e connotanti come: Architettura, Design, Moda, Pianificazione, Arti, teatro.

Tutto ciò acquisisce una particolare gravità nell'organizzazione delle lauree magistrali la cui offerta, tendenzialmente destinata in buona misura all'esterno di Luav e agli studenti stranieri, non riesce ancora a mettere in evidenza e a connotare come livello di eccellenza (rispetto ad altre Università) quegli specialismi che dovrebbero costituire la carta migliore di Luav sul piano didattico. A fronte di questa situazione, il lavoro condotto dal mandatario e dalla Commissione per la Didattica è stato rivolto a inserire immediati elementi di cambiamento nel quadro dato: dal miglioramento della cerimonia delle lauree (fatto forse secondario ma sinonimo della dignità di una scuola e dell'attenzione ai suoi studenti), alla sperimentazione di percorsi sperimentali interdepartimentali, alla proposta di percorsi in lingua inglese.

Una formazione che implica consapevolezza sociale

Il tema non è di interesse secondario. Affonda, infatti, le sue ragioni in una tradizione Luav che si somma a quella più specificatamente culturale e che è legata all'oggetto stesso di gran parte dell'insegnamento praticato nella scuola e cioè gli scenari fisici del vivere sociale e i comportamenti e le politiche dello stesso. Questa particolare attitudine ha portato Luav a impegnarsi in opere di ricostruzione dopo catastrofi nazionali (Vajont, Friuli), a dare il suo contributo al dibattito su temi importanti come quello dei centri storici, della salvaguardia dei beni monumentali e paesaggistici o delle politiche dell'ambiente e del territorio. Negli ultimi anni la scuola in quanto tale è stata indubbiamente meno presente, su questi temi e la cosa è da vedere con preoccupazione se consideriamo come proprio le nuove questioni, che a livello internazionale si intrecciano con il vivere sociale, come i cambiamenti climatici, l'Heritage, le Politiche territoriali e urbane, costituiscano non solo un inevitabile terreno di confronto ma anche lo scenario in cui far crescere quelle nuove professionalità che il nostro tempo richiede. Più recentemente la ripresa di interesse nei confronti di alcune questioni (dalla distruzione del patrimonio culturale in Siria, ai fenomeni ambientali in Oriente o Sud-America, alle nuove modalità di progetto che riguardano abitare o infrastrutture) indicano come Luav possa coniugare un' antica tradizione di impegno con la necessità di far nascere da questo percorsi formativi innovativi e al passo con i tempi.

È sostenibile l'attuale offerta didattica Luav?

Le analisi condotte dagli uffici a questo riguardo ci indicano alcuni dati significativi. Il primo è che a fronte di una proliferazione di corsi di laurea avvenuta nell'ultimi anni, e superiore rispetto alla media nazionale, il trend delle iscrizioni è andato progressivamente calando anche se, almeno nei settori portanti della Scuola, in modo inferiore rispetto agli analoghi andamenti nazionali. Insomma, da un lato Luav tiene, dall'altro l'ampliamento della sua offerta didattica ha un costo pesante e non si è sino ad ora tramutato in un' inversione del trend di decrescita.

I dati ci danno, anche in questo caso, indicazioni contrastanti. Se, ad esempio, il calo ad Architettura ha coinvolto soprattutto i corsi triennali, negli altri settori si è verificato il fenomeno opposto e sono piuttosto i corsi magistrali a segnare il passo. Ciò ha a che vedere con la diversità dei bacini di utenza, ad Architettura, tra Triennali (dove il bacino è tendenzialmente regionale) e Magistrali (che teoricamente potrebbero incidere più facilmente su di un bacino nazionale o internazionale). E con il miglior assorbimento dei laureati, per Design e Moda, da parte del mercato del lavoro, fin dalla laurea triennale.

Altro dato interessante è che a fronte di un sostanziale avvicinamento del numero dei pre-iscritti a quello dei posti disponibili ad Architettura, ancora larghi margini positivi contraddistinguono i settori di Design e Moda che hanno mantenuto in questi anni un bacino di pre-iscrizioni alle triennali largamente eccedente rispetto ai posti disponibili.

Oggi, rispetto a questi dati ci troviamo a registrare un quadro della nostra offerta didattica complessiva disgregato (oltre che, come si diceva, quasi per nulla interattivo), poco efficace rispetto all'obiettivo di aumentare il numero degli studenti e poco sostenibile rispetto all'uso razionale di spazi e docenti.

Sono vitali e al passo con i tempi tutti i percorsi formativi?

Una Università non può porsi, ben inteso, il compito esclusivo di rincorrere le necessità del mercato o le variazioni del proprio contesto di riferimento. Ogni disciplina possiede una base formativa a "evoluzione lenta", che riguarda le sue basi e che segue dinamiche proprie di evoluzione che devono restare relativamente indipendenti da esigenze di mercato. Malgrado ciò, il compito di formare figure professionali collocabili nel mondo produttivo comporta la necessità di un'attenzione continua ai nuovi temi che appaiono all'orizzonte e la cui evoluzione attraversa spesso i tradizionali confini disciplinari e richiede capacità, competenze e saperi rinnovati. Una Scuola che voglia realmente formare tecnici per un mondo futuro deve dunque essere in grado di valorizzare la propria tradizione di studio rinnovandola e, al tempo stesso, sperimentare nuovi terreni di formazione e ricerca. Da questo punto di vista la vitalità dei diversi ambiti luav non presenta uno scenario univoco. Da un lato settori come Architettura e Pianificazione, assi portanti della Scuola fin dalle sue origini, hanno subito più di altri le conseguenze di una crisi culturale ed economica che li ha attraversati e rispetto alla quale non sono ancora riusciti del tutto a mettere in atto quella riconsiderazione di sé, delle proprie premesse, delle relazioni con altre discipline che appare non più rimandabile. Dall'altro, le componenti più recenti della nostra Università: Design, Arti, Moda, Teatro risentono della pressione di un quadro di riferimento che si modifica continuamente e rispetto al quale è fondamentale ritagliare una propria riconoscibilità, rispetto ad altri, e calibrare la natura e l'articolazione delle proprie proposte formative. In generale si può dire che allo stato attuale convivano all'interno di luav percorsi a "vitalità variabile" dentro un contesto in cui l'offerta appare ricca anche se non sempre chiara e coordinata. Tale situazione rende fattibile e prioritario per noi il "lavorare su quello che c'è": i corsi attuali, il rapporto con le ricerche, sfruttando soprattutto le occasioni di aggiornamento e di concretezza che derivano dai laboratori integrati, o da altre sperimentazioni interdisciplinari e interdipartimentali.

Un terzo livello di eccellenza, la Scuola di Dottorato luav

Tutto ciò che la frammentazione dell'offerta didattica luav e la scarsa riconoscibilità dei percorsi ha impedito di fare ai livelli formativi più bassi, è stato invece possibile ottenerlo al livello della formazione dottorale. In questo caso, con un percorso iniziato circa 8 anni fa con la costituzione della Scuola di Dottorato, si è riusciti a costituire un ambito formativo che sfruttasse le particolarità della scuola e cioè la possibilità di far dialogare discipline di fatto contigue culturalmente e di dar vita ad una struttura unitaria, riconoscibile e che potesse costituire un punto di riferimento nello scenario quantomeno nazionale. Oggi la Scuola, frutto della decisione di aggregare in un'unica struttura autonoma e in un unico corso suddiviso in *curricula*, dottorati un tempo separati e afferenti a diversi Dipartimenti, si è ulteriormente consolidata avviando percorsi internazionali-interdisciplinari e inter-curricolari che hanno già avuto un riscontro positivo in termini di domande. La sua capacità di attrazione al di fuori dell'ambito luav (sia a livello nazionale che internazionale) è costantemente cresciuta nel tempo così come quella di produrre ricerche e pubblicazioni di ottimo livello e di formare ricercatori e docenti chiamati (più di quanto accada per qualunque altra scuola del nostro ambito) ad insegnare in Università italiane e straniere. Oltre a ciò la Scuola di Dottorato luav, oggi dotata di un nuovo Direttore, di ufficio efficiente e di una sede propria (Palazzo Badoer) si sta sempre più affermando come punto di riferimento nazionale per i dottorati dei nostri settori così come testimoniato dal Convegno dei Dottorati italiani che è giunto alla sua seconda edizione e che si svolgerà, anche quest'anno, nella sede di palazzo Badoer. In sintesi tra le strutture formative presenti in luav la Scuola di Dottorato si presenta oggi come quella più consolidata e pronta a intraprendere quel percorso di ancor più decisa internazionalizzazione che le compete.

Internazionalizzazione come punto di forza

Il raggiungimento del primo posto tra le Università Italiane per quanto riguarda l'internazionalizzazione (vedi dati Miur), se va visto come il premio dello sforzo praticato tradizionalmente da luav in questo settore e del lavoro meritorio degli uffici e del mandatario, non deve farci dimenticare come il percorso da compiere per valorizzare al massimo una caratteristica (facilitata anche dalla "*location*" veneziana) che ha sempre

costituito uno dei punti di forza di Luav, è ancora lungo e che a questo fine anche le strutture più efficienti dovranno essere rafforzate. Allo stato attuale l'ampiezza degli scambi Luav tramite accordi (Erasmus e non) con altre università del mondo contribuisce a fare della Scuola un ambiente internazionale, caratteristica ulteriormente ampliata dalla presenza costante di *Visiting Professor*, dalla realizzazione di momenti importanti, e "di massa", di scambio internazionale come i *Workshop* di Architettura *Wave*, dall'ampia gamma di tirocini internazionali offerti ai nostri studenti. D'altra parte, se gli scambi di tipo istituzionale sono molti e qualificati, ancora largamente insufficiente, come già è stato detto, è la nostra capacità di attrazione di studenti stranieri al di fuori degli accordi istituzionali con altre università. Su ciò grava la sostanziale mancanza, sino ad oggi, di corsi in inglese, e la non chiarezza, rispetto ai possibili utenti, su quelle che potrebbero essere intese come le specificità di questa scuola che incide più di altre nel campo della creatività italiana a diversi livelli. Per iniziare ad ovviare a questo sono stati proposti, a partire da quest'anno, percorsi in inglese, specificamente destinati agli studenti stranieri sfruttando la loro possibilità di muoversi liberamente tra i nostri diversi corsi. I percorsi sono tematici e interdipartimentali e rappresentano un ulteriore tentativo di sfruttare quella vicinanza tra discipline diverse che potrebbe permettere ad uno studente straniero di praticare contemporaneamente diversi campi del cosiddetto *Made in Italy* dentro ad un'unica Scuola, in attesa di poter varare organici corsi di studio in lingua.

I master come completamento della formazione e introduzione al mercato del lavoro

Partito da una situazione di separatezza e di limitatezza delle offerte il settore dei Master ha conosciuto nell'ultimo anno un processo di ristrutturazione che ha comportato una riorganizzazione degli uffici e della filiera di controllo organizzativo e la nomina di un mandatario, oltre che una modifica dei regolamenti e una progettualità volta a connotare come unitaria l'offerta Luav in questo settore. Anche in questo caso è troppo presto per capire le conseguenze di quest'opera di ridefinizione che dovrà fare i conti anche con i risultati non certo confortanti che escono dai giudizi dei frequentanti riportati dall'inchiesta di *Alma Laurea* che per la prima volta si è occupata di questo comparto della formazione. Per ora possiamo dire che per l'AA 2016-2017 l'offerta di Master Luav sarà più che raddoppiata e che l'iniziativa dell'*Open Day* dedicato ha registrato un buon successo sia per quanto riguarda la presenza di un pubblico di possibili utenti che quella di referenti appartenenti alle aziende coinvolte.

Reclutamento tra invecchiamento e ristrettezze economiche

Per una Università il cui corpo docente di ruolo complessivo è costituito da circa 160 docenti, in via di rapida riduzione a causa dell'invecchiamento, la questione del reclutamento è di importanza vitale. Certo, i problemi che Luav conosce in questo campo non sono diversi da quelli che vivono tutte le Università italiane penalizzate, nell'ultimo decennio, da una politica di progressiva riduzione dei finanziamenti che sta mettendo in pericolo la sopravvivenza di un settore, quello dell'istruzione universitaria, che in altre nazioni costituisce il centro degli investimenti in funzione anti-crisi. Allo stato attuale dei fatti Luav si trova stretto tra una insufficiente disponibilità di docenti di ruolo e la necessità di ricorrere a docenze esterne con conseguente penalizzazione rispetto alla impossibilità di rispettare la regola ben nota che pone un limite massimo del 30% ai contratti esterni. La questione per Luav non riguarda solo un dato numerico. La possibilità di assicurare una qualità didattica adeguata e il mantenimento della centralità laboratoriale, in alcuni settori come Arti, Design, Teatro o Moda, passa inevitabilmente dall'uso di contratti esterni perché all'esterno del mondo accademico appartengono spesso le forze più creative e innovative in quei campi. Che venga considerato come penalizzante ciò che invece dovrebbe essere considerato come un valore aggiunto attribuito alla formazione è una delle incongruenze che caratterizzano il settore universitario italiano nella sua difficoltà a rapportarsi al mondo reale. Oggi la ridotta disponibilità di risorse economiche rende difficile la messa in atto di una politica del reclutamento e dell'avanzamento di carriera che dia nuova linfa alla scuola e che premi la qualità di ricerca e insegnamento definendo una *Road map* certa. Paradossalmente, la grande presenza di docenti abilitati al passaggio al livello superiore che contraddistingue positivamente Luav, e che dovrebbe costituire un segno di forza e di qualità, si tramuta in un *handicap* e in un motivo di tensione che certo non giova alla creazione

di un clima disteso e collaborativo all'interno della scuola. Mentre, per quanto riguarda il settore dei docenti di seconda fascia, aver potuto contare sul piano straordinario ad essi dedicato ha contribuito ad equilibrare la situazione, le maggiori difficoltà si hanno al livello dei docenti di prima fascia e a quello dei ricercatori a tempo determinato. Nel primo caso il piano straordinario, previsto come prima tranche per quest'anno, ha messo a disposizione solo un punto organico vincolato, per il 20%, ad una assunzione dall'esterno. L'obiettivo perseguibile e sul quale si sta lavorando è quello di reperire risorse luav integrative per 0,9 PO così da procedere con tre *upgrade* (su circa una quarantina di abilitati) oltre alla chiamata esterna. Al livello dei ricercatori a tempo determinato la situazione è anche più critica se consideriamo che questa categoria di docenti contribuisce, in modo fondamentale, al mantenimento dei requisiti necessari per l'attivazione dei nostri corsi. In questo ambito, la politica sviluppata da Luav, nel passato, non è stata certo delle più accorte. A fronte di un alto numero di posti non è stata prestata la necessaria attenzione ai requisiti scientifici dei chiamati, non si è praticata alcuna distinzione tra ricercatori di tipo A e di tipo B, non sono stati accantonati i finanziamenti che avrebbero garantito la conferma ai ricercatori A e l'eventuale passaggio di grado a quelli di tipo B.

Il risultato è stato la perdita di una parte dei ricercatori reclutati, in buona sostanza, per coprire buchi nell'insegnamento ma sprovvisti dei titoli necessari per continuare la carriera e, per il resto, la messa in atto di una politica, indiscriminata e senza regole, di conferme, arrestatasi bruscamente con l'esaurimento dei fondi. Ciò ha comportato il rischio concreto di determinare l'espulsione dall'Università (in mancanza di una programmazione e di fondi) di ricercatori validi e necessari per luav. Di fronte a questo lo sforzo in questi mesi è stato di stabilire regole che, utilizzando consapevolmente le differenze tra tipo A e B, privilegiassero una serie di requisiti interni per orientare le decisioni rispetto a conferme o avanzamenti di carriera. Sono stati a questo proposito utilizzati i finanziamenti Ministeriali dedicati per bandire 5 posti di ricercatore di tipo B così da offrire una prima opportunità ai ricercatori di tipo A in scadenza. Mentre soluzioni alternative sono state messe in atto per assicurare la permanenza in luav anche a chi, pur non avendo i requisiti individuati, non è stato possibile confermare. Questa politica d'emergenza mira a costruire un percorso che, sfruttando le scadenze diverse dei ricercatori, le risorse che saranno messe a disposizione dal Ministero nel prossimo anno, il reperimento di risorse interne, l'individuazione di collocazioni alternative, faccia il possibile per conservare allo luav il contributo essenziale dei suoi docenti più giovani. Ma una politica del reclutamento non può basarsi solo su soluzioni di ripiego e il piano dovrà individuare modalità e risorse per riattivare quel ricambio in tutti i settori di luav: docenti e personale tecnico amministrativo che, solo, può garantire efficacia e futuro alla struttura.

Un'offerta culturale, extra-curricolare eccezionale ma scoordinata

Parlando dello stato attuale delle occasioni formative offerte da Luav non si può non ricordare la presenza pressoché quotidiana di conferenze, dibattiti, seminari ecc che di fatto costituiscono un complemento importante dell'offerta didattica più propriamente curricolare.

O almeno potrebbero costituirlo se la forma disorganizzata e frazionata di presentazione degli eventi e la comunicazione insufficiente non rendessero disponibile a pochi ciò che potrebbe costituire una risorsa aggiuntiva e importante per tutto l'Ateneo, per altri atenei e per l'intera città.

Straordinaria eccezione, da questo punto di vista, anche grazie alla professionalità di Direttore e ufficio, è costituita dall'Archivio Progetti Luav che sempre più si sta affermando come punto di riferimento a livello internazionale tra le strutture del suo genere, in grado di arricchire sempre più le sue collezioni conservandole e tenendole vive con un ricco programma di mostre e pubblicazioni che rappresentano un valore ulteriore ed unico da aggiungere alle occasioni formative offerte dalla Scuola.

Laboratori e didattica

La presenza di una serie di laboratori differenziati ed importanti costituisce, infine, un patrimonio importante nella geografia della formazione offerta dalla Scuola. Dislocati nei settori delle Costruzioni, della Geotecnica, della Petrografia, dell'Impiantistica, delle tecnologie, della Rappresentazione, delle Arti multimediali, i laboratori luav svolgono alternativamente attività di ricerca, di conto terzi e di complemento

alla didattica. Trattandosi di strutture autonome il loro ruolo nell'ambito della Scuola non è stato al momento rimesso in discussione anche se una evidente disparità tra costi a carico di Luav e rese di vario genere prodotte dai laboratori, richiederà, al più presto, una verifica del loro ruolo, una modifica dei regolamenti che ne regolano le attività esterne e una chiarificazione dei rapporti con didattica e ricerca. Come per ogni altro settore Luav, la loro straordinaria utilità appare evidente soprattutto in occasione di iniziative in cui le diverse competenze siano messe in comune e concentrate su progetti specifici (ricerche europee, mostre, interventi di monitoraggio ecc). In generale, si può dire che si tratti di un patrimonio eccezionale che comprende vere e proprie eccellenze internazionali (il Lama, oggi Lama-Labcomac, ad esempio), strutture dotate di macchinari adeguati a svolgere compiti importanti e su cui sono stati fatti notevoli investimenti, ma sostanzialmente oggi sottoutilizzate.

Placement

Dentro ad un quadro a geometria variabile, come quello descritto in cui si registrano opportunità diverse di ingresso immediato nel mercato del lavoro (più forte, come si è detto, per i percorsi triennali di Design e Moda, più debole per Architettura e per le magistrali in generale) Luav ha messo in atto una serie di azioni importanti. Fondamentale ad esempio è l'offerta dei tirocini internazionali che permettono ai nostri studenti di farsi apprezzare in quel mercato globale che per tutti i settori di cui ci occupiamo è diventato il riferimento imprescindibile. D'altra parte in Luav esistono forme indirette di contatto con futuri ambienti di lavoro. Tali infatti possono essere considerati per gli studenti di Architettura l'esperienza di Wave o per quelli di Design quella degli Workshop che già nel corso del triennio, costituiscono un modo per entrare in contatto con ambiti lavorativi (studi o aziende) con i quali, in seguito, ad esperienza conclusa, consolidare il rapporto. Importanti a livello nazionale su questo piano sono anche i recenti accordi stipulati con gli Ordini Professionali (Architetti) che ampliano le occasioni di tirocinio portandole a sostituire la prima prova dell'Esame di Stato o le relazioni costanti con il mondo produttivo messe in atto dai settori di Moda e Design. Il tema è ovviamente di grande importanza e strettamente legato alla possibilità di far comprendere le caratteristiche particolari, in termini di utilità pratica e cultura specifica, di un laureato Luav continuando così nel solco del mantenimento di un apprezzamento internazionale dei nostri laureati che costituisce una delle nostre più importanti "rendite". Scarse, fino ad oggi, la presenza di Spin-off e la promozione di Start up (un mandatario è stato individuato per promuoverli) anche se la collaborazione con Ca' Foscari centrata sull'uso, a questo fine, di Vega come incubatore di impresa (di cui Luav ha oggi la vicepresidenza) può costituire una importante occasione di rapido cambiamento della situazione.

Luav oggi / Ricerca

La ricerca è il secondo pilastro di una Università e il suo ruolo è tanto più importante se si considera che sempre più i finanziamenti ministeriali (FFO) saranno attribuiti anche in base ai risultati riportati in questo campo. Qui Luav sconta una difficoltà strutturale, legata ai suoi campi di interesse tradizionali che più difficilmente di altri, e in modo non equilibrato, rientrano nell'ambito della ricerca convenzionale ed una più occasionale, accentuatasi negli ultimi anni, che riguarda le forme di organizzazione che la Scuola si è data in questo settore.

Indebolimento degli uffici, delle strutture organizzative dedicate alla ricerca e delle strategie generali

Si può dire in primo luogo e senza ombra di dubbio che la situazione attuale dell'ambito della ricerca in Luav è ancora negativamente condizionata dal passaggio dal Dipartimento Unico della Ricerca, che ci ha caratterizzato per alcuni anni, alla attuale strutturazione tri-dipartimentale derivata dall'adeguamento alla Legge di Riforma Gelmini. In generale, quello che in una strutture di dimensioni ridotte come la nostra rappresentava il tentativo di fare massa critica e di sfruttare la "multidisciplinarietà coerente" che ci contraddistingue, è andato via via stemperandosi e perdendo efficacia nella successiva divisione in tre dipartimenti e soprattutto la capacità di mettere in atto una strategia comune di Ateneo.

Conseguentemente la riorganizzazione centrale degli uffici, legata al Dipartimento unico e che ci aveva portato a incrementare il numero delle partecipazioni a *Call* internazionali e nazionali, istituendo strutture di orientamento è stata progressivamente smantellata. La situazione attuale vede una frammentazione dei raggruppamenti di ricerca e una settorializzazione degli stessi inadeguata a raccogliere la sfida degli attuali bandi competitivi e in genere del territorio. Soprattutto sino ad oggi la presenza di Luav in questo settore non è stata legata ad una strategia che sfrutti le nostre caratteristiche (ancora una volta) e non è più sorretta da uffici con compiti di orientamento generale oltre che di supporto. Convivono oggi insieme ciò che resta della precedente organizzazione centralizzata con la struttura di ricerca originata dalla nuova organizzazione dipartimentale e il risultato è un evidente indebolimento della capacità operativa generale aggravata, negli ultimi anni, da una sostanziale assenza dai tavoli istituzionali di concertazione sull'uso dei finanziamenti europei (Regione). Appare evidente in tutto questo un dato sostanziale - a parte i numeri che ci segnalano l'evidenza del nostro progressivo indebolimento in questo settore - e cioè l'aver proceduto in senso opposto rispetto alla necessità di coordinare le nostre forze, individuare tematiche prioritarie in base alle nostre competenze, sfruttare la interdisciplinarietà che, teoricamente, ci contraddistingue e che sempre più è considerata come un requisito indispensabile nelle competizioni europee e rinsaldare legami con aziende ed istituzioni potenzialmente interessate alle nostre competenze. Si è cercato di invertire la rotta individuando un mandatario e istituendo una Commissione Ricerca con compiti di riorganizzazione del settore, e raccogliendo l'indicazione proveniente dai tavoli di discussione relativa alla costituzione di *Cluster* di Ateneo su tematiche di particolare rilevanza. I *Cluster*, che si affiancano alle preesistenti strutture dipartimentali e alla ricerca singola che sempre deve essere salvaguardata in una Università, cercano di raccogliere la sfida posta dal quadro della ricerca internazionale. Oggi rappresentano una realtà attiva anche se è da definire il quadro generale in cui essi si pongono. La loro prerogativa principale è di comprendere fin dalla loro formazione la presenza di quelli che, tradizionalmente, venivano considerati referenti esterni assicurandosi in questo modo una dote di credibilità (e spesso anche economica) di partenza a cui si aggiungono gli Assegni di Ricerca di supporto destinati dal Senato a questo scopo. La prima *Call* relativa a queste nuove strutture ha dato risultati positivi (5 raggruppamenti approvati) e a settembre avremo i risultati della seconda, insieme vedranno il coinvolgimento della maggior parte dei docenti della Scuola e un benefico rimescolamento delle interazioni e delle collaborazioni interne ed esterne. Le tematiche su cui si sono costituiti partono da tradizioni di ricerca già presenti in diversi ambiti ma riorganizzati in strutture interdisciplinari e flessibili il cui influsso positivo sarebbe auspicabile si manifestasse anche nei confronti della didattica a cui fornire temi di progetto e di sperimentazione. È interessante rilevare come, fin dal loro primo apparire, abbiano suscitato un interesse da parte del mondo produttivo e delle istituzioni del territorio che Luav molto raramente era stato in grado di ottenere. Sul versante della riorganizzazione degli uffici alcuni passi sono stati fatti come la destinazione di un' unità di personale a tempo determinato aggiuntiva al settore ma molto resta ancora da fare. Una certa ripresa nella partecipazione a bandi e alcuni buoni risultati possono essere in parte attribuiti a queste azioni anche se ancora la causa principale è da attribuire allo sforzo individuale e alla competenza personale di singoli docenti.

Rapporti con il mondo esterno

Dentro a questo quadro ha pesato in modo ulteriormente negativo, come già si diceva nel paragrafo precedente, l'assenza di Luav dai principali tavoli di intervento e discussione istituzionali relativi agli ambiti territoriali, dalla Regione al Comune alla Città Metropolitana. L'assenza di delegati o di contatti continui ha generato un sostanziale allontanamento di Luav da quelli che dovrebbero essere i suoi referenti principali, pubblici e privati (aziende, istituzioni ecc), indebolendo la credibilità della Scuola e la sua capacità di spendere le sue competenze in termini di "utilità evidente". Negli ultimi mesi molto a questo riguardo è stato fatto per ricostruire un tessuto di relazioni che abbia come obiettivo la costruzione di percorsi comuni di ricerca e intervento. In particolare, si è lavorato perché convenzioni, protocolli di intesa ecc perdessero la connotazione di atti formali e senza seguito che aveva caratterizzato molti nostri accordi per individuare, da subito, percorsi di lavoro, risorse umane ed economiche relazionate agli ambiti di ricerca e una attenzione sostanziale da parte di Luav.

Una diversa gestione della firma dell'accordo, per lo più fatta *in situ* e costruita come un piccolo evento a dimostrazione di reale coinvolgimento, è stato un primo passo in questa direzione e già da oggi possiamo registrare un rilevante incremento di accordi e la individuazione di percorsi di ricerca importanti per noi e utili per il territorio. Questa rinnovata attenzione al mondo delle imprese e delle istituzioni è stata anche la causa dell'ottimo risultato conseguito da Luav nell'attribuzione da parte della Regione del fondo FSE (anche in questo caso grazie all'efficienza di uffici e mandatario) destinato ad assegni di ricerca azienda-università e che ha visto attribuire a Luav un finanziamento di circa 1.200.000 euro superando, in questo, Università ben più grandi come Ca' Foscari e Verona.

Molto resta ancora da fare ma il processo di ricostruzione è avviato e i primi interessanti frutti già si vedono soprattutto nel ripristino di una credibilità di Luav rispetto alla messa in atto di attività di ricerca utili alla valorizzazione del sistema produttivo e degli ambiti territoriali. Terminale di questo dovrebbe essere la rete di *spin off* o *start up*, cui già si faceva cenno, destinata a trasformare in produzione concreta o in trasferimento di conoscenza le ricerche praticate.

Sotto utilizzo di risorse esistenti

Soprattutto nell'ambito della ricerca pesa la sostanziale sottoutilizzazione di strutture consolidate come Laboratori o Scuola di Dottorato. Dei primi abbiamo già detto e basterebbe ricordare ulteriormente le cifre relative al conto terzi realizzate nell'ultimo anno che segnalano un forte calo di introiti e un rischio di insostenibilità delle strutture. Per quanto riguarda i Dottorati la possibilità di utilizzare la notevole massa d'urto dei dottorandi Luav (circa un centinaio) anche per la individuazione di percorsi di ricerca complementari a quello specifico del dottorando, per *training* sulla partecipazione a bandi, ad esempio, oppure per la partecipazione diretta, in base alle loro competenze, a Cluster o altre strutture di ricerca che possano dare continuità alle ricerche intraprese e al contempo produrre valore per il resto della Scuola è ad oggi ancora poco praticata e sono solo all'inizio iniziative in questa direzione.

Così come risulta ancora poco sfruttata, a livello di Ateneo, la disponibilità di ben due cattedre Unesco (una nel campo dei flussi migratori e l'altra, più recente, dell'*Heritage*) che potrebbero costituire un forte volano nel rafforzamento di settori di ricerca su scala internazionale.

Ambiente di ricerca

In definitiva, è un ambiente di ricerca che va ricreato allo Luav, perché si consideri il complesso di *Cluster*, Scuola di Dottorato, Laboratori, Centri studi, come un sistema integrato in grado di favorire la ricerca individuale e di gruppo in stretto rapporto con una città particolare come Venezia, il suo territorio e le sue istituzioni culturali creando un ambito favorevole alla partecipazioni a bandi destinati alla promozione della ricerca giovanile come ERC o Marie Curie. Ma creando anche un clima accogliente per studiosi esterni. Un discorso a parte andrebbe fatto riguardo alla possibilità di creare ambiti di ricerca in discipline come quelle artistico-performative o la moda o il teatro, ambiti (dottorati ad esempio), che sono sostanzialmente assenti a livello universitario in Italia, e che, se realizzati, permetterebbero a Luav di svolgere un ruolo di riferimento importante anche in relazione con il sistema Afam. A fronte di tutto ciò appaiono come elementi positivi la presenza di un buon "vivaio" di ricercatori, di una produttività scientifica di alto livello, la partecipazione a reti internazionali importanti e, ancora una volta, di un sistema di laboratori, dottorati, *cluster* che potrebbe costituire, se utilizzato al meglio, una base importante per costruire un ambito di ricerca internazionale specie su alcune questioni su cui si sono affermati importanti percorsi di studio. (*Heritage*, Città, Clima ecc). Ciò dovrebbe essere in grado di trasformarsi in una attrattività sotto diverse forme, stabili o transitorie, di studiosi e ricerche di cui all'oggi abbiamo un primo importante segnale nel trasferimento a Luav dell'ERC di teatro che offre alla nostra scuola un' occasione di intervento in un settore tutto da riformulare.

Integrazione didattica ricerca

Malgrado le strutture dipartimentali siano nate proprio per favorire una maggiore integrazione tra ricerca e didattica, questa relazione, che dovrebbe costituire il punto di forza di una formazione universitaria efficiente, non ha ancora dato da noi risultati rilevanti. Soprattutto in termini di evidenza, dall'esterno, di una proposta formativa integrata fortemente versata allo studio delle trasformazioni in atto nell'ambiente e nel territorio e adatta quindi a fornire una preparazione adeguata alle richieste che provengono dalle nuove professioni e dai nuovi settori di lavoro. La possibilità di collegare in modo diretto la ricerca su settori innovativi con la pratica dei laboratori integrati potrebbe costituire un importante punto di forza per il nostro Ateneo che ancora oggi appare penalizzato da pratiche parcellizzate e impermeabili.

È sostenibile la ricerca luav?

La risposta che, considerando i dati concreti, dovremmo dare a questa domanda e che esce dalle considerazioni precedenti è che a fronte di una richiesta specifica di ricerca da parte del mondo esterno, nei settori che pratichiamo, la nostra risposta appare ancora largamente insufficiente. Insufficiente in generale ma anche in relazione alle risorse che sia come finanziamenti diretti (assegni di ricerca, finanziamenti per missioni o sostegno per ricerche ecc) che indiretti (laboratori), Luav eroga in questo settore. D'altra parte, alcuni segnali positivi (aumento delle *Call*, conseguimento di finanziamenti ecc) manifestatisi negli ultimi mesi dimostrano come un'attenzione diversa a questo settore, la sua assunzione come nodo centrale nella riconfigurazione dell'ateneo e una politica conseguente possono cambiare una situazione che ha in sé le possibilità di miglioramento.

È vitale la ricerca praticata in luav?

Se oggi su molti aspetti segniamo il passo, le possibilità concrete di miglioramento e di inversione di rotta sono legate alla capacità che le pratiche di ricerca presenti e future intercettino alcuni temi fondamentali per il futuro. Si pongano, come accadeva un tempo in questa scuola, anche il compito di "prefigurare il futuro". Si pensi, ad esempio, al tema delle Infrastrutture e della Logistica o a quello della Sicurezza, alla necessità del Riuso e, ancora, al ruolo dell' *Heritage* nel mondo contemporaneo, ai Cambiamenti climatici, alla Sostenibilità ambientale, all'Agricoltura e al Paesaggio, temi che la natura di Luav permetterebbe di indagare da diversi punti di vista sfruttando quella contiguità tra discipline che rappresenta, come si è detto più volte, la sua caratteristica principale e, potendo fornire in aggiunta, quella prospettiva storica che permette di collocare adeguatamente i cambiamenti più recenti e quelli futuri.

luav oggi / Articolazione organizzativa

Come in parte è stato già messo in rilievo, il susseguirsi di cambiamenti che si sono verificati negli ultimi anni in tutti i comparti della Scuola, in parte imposti dalla necessità di adeguamento a riforme esterne e in parte da dinamiche interne, ha comportato a tutti i livelli un intreccio di successivi aggiustamenti (più che reali riforme) che quasi mai è stata in grado di dare vantaggi in termini di efficienza e riconoscibilità. In particolare non è mai stata perseguita fino in fondo la possibilità che la natura molto particolare di luav in termini numerici e strutturali corrispondesse una forma organizzativa adeguata. In linea generale si può dire che luav fin dal passaggio dalla forma di Istituto Universitario a quella di Università ha sempre teso ad adeguare la propria organizzazione a quella degli Atenei maggiori senza saper sfruttare dimensioni e specificità.

L'attuale divisione in Dipartimenti

Ciò risulta particolarmente evidente se si analizza la attuale divisione in Dipartimenti, eredità della cosiddetta Legge Gelmini. Un passo indietro va fatto nel ricordare come a suo tempo la nostra Scuola fosse stata la prima a livello nazionale a sperimentare l'istituzione dei Dipartimenti (allora luoghi fondamentalmente coerenti dal punto di vista disciplinare e esclusivamente dedicati alla ricerca) dando vita ad una struttura basata sulla forte riconoscibilità di raggruppamenti posti in stretto rapporto con Facoltà analogamente ben riconoscibili dal punto di vista dell'oggetto dell'insegnamento. Più avanti, la coraggiosa costituzione del Dipartimento Unico della Ricerca - anche in questo caso pratica d'avanguardia nel panorama nazionale - ha sperimentato la possibilità di moltiplicare l'efficacia delle nostre ricerche tramite la costruzione di un ambito unico, agile e ben organizzato. La sparizione delle Facoltà e la definizione di ambiti unici didattico-ricerca (Dipartimenti) che sta alla base della Riforma Gelmini, ha determinato, come sappiamo, un ulteriore stravolgimento. Sostanzialmente apprezzabile rispetto alla necessità di unificare i due pilastri dell'Università, la riforma è stata però pensata per Università di ben altre dimensioni e ben difficilmente poteva dar luogo, in casi come il nostro, ad ipotesi organizzative soddisfacenti. Percependo vagamente questo problema la legge dava, tra le righe, la possibilità alle Università più piccole di proporre forme diverse di organizzazione o di *governance*, purché si rispettasse il principio base dell'unità didattica-ricerca. Come sappiamo questa opportunità non è stata perseguita e luav si è trovato nella necessità di forzare la sua natura strutturandosi in modo irrazionale. Le conseguenze sono state negative per vari aspetti.

Innanzitutto la disponibilità di un corpo docente numericamente esiguo unita alla necessità di rispettare il numero minimo di aderenti ai Dipartimenti previsto dalla legge ha comportato la creazione di strutture dipartimentali per lo più diversificate dal punto di vista disciplinare oltre che deboli numericamente.

Da ciò, è derivata l'impossibilità di dare a Dipartimenti, così compositi, titolazioni che riflettessero in modo chiaro gli insegnamenti erogati, il che ha comportato la sparizione di attribuzioni semplici e comprensibili come Architettura, Design ecc a favore di titolazioni vaghe e mediatrici, incomprensibili all'esterno e intraducibili in lingue diverse dalla nostra.

In terzo luogo, la nuova strutturazione tri-dipartimentale ha inevitabilmente comportato duplicazioni di corsi di laurea e di modalità di insegnamento, difficoltà nella programmazione razionale delle carriere dei docenti, impermeabilità tra i differenti corsi e Dipartimenti, parcellizzazione di ricerche, eventi ecc

In sostanza, con la nuova strutturazione, luav ha di fatto perso l'occasione di conformarsi alla propria natura di Scuola piccola e unitaria ottenendo invece come risultato: complicazioni procedurali, perdita di flessibilità, appannamento della riconoscibilità delle proprie offerte formative e della propria immagine complessiva.

È ovvio che il tema rappresenta una questione vitale per luav che può sperare di tornare a svolgere un ruolo solo sfruttando al meglio le proprie debolezze e trasformarle in elementi di forza.

Il recente lavoro messo in atto dalla Commissione di Ateneo sullo Statuto ha avuto proprio il compito di analizzare le forme migliori per interpretare gli spiragli concessi dalla legge ad Atenei con le nostre caratteristiche analizzando, nel contempo, le modifiche statutarie messe in atto da numerose Università italiane dopo una prima fase di sperimentazione della Riforma. In altri termini, si è occupata di come assicurare, al contempo, uno stretto rapporto tra didattica e ricerca, una *governance* flessibile e razionale, la condivisione dei processi decisionale e la riconoscibilità dei percorsi di laurea, eventualmente riunificati in Scuole con potere di indirizzo, unita al rafforzamento del ruolo strategico del Senato e al rilancio della riconoscibilità generale di Luav.

Ne è uscito un documento che durante l'autunno dovremo discutere, modificare, integrare, leggere in parallelo alla presente bozza di piano strategico che ne rappresenta il completamento, alla proposta di piano triennale e di riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa per poi prendere una decisione condivisa sull'assetto più consono a ciò che noi siamo. Sarà un percorso di discussione che, riprendendo quello dei tavoli, vedrà impegnata, per la prima volta, la Scuola nella scelta della sua configurazione futura, in controtendenza rispetto a decisioni analoghe che nel passato non hanno certo visto il coinvolgimento di tutte le componenti interne.

Complicazioni di funzionamento

Non è solo la struttura dipartimentale attuale a determinare un appesantimento del nostro apparato organizzativo ma se ad essa si unisce, l'interferire dei luoghi di decisione e la non sempre ottimale permeabilità tra gli uffici, ne esce il quadro di una Università piccola che non riesce fino in fondo a sfruttare in termini di agilità e di controllo la propria dimensione e a porre obiettivi chiari e perseguibili al proprio personale. Alcune pratiche messe in atto nell'ultimo anno, nell'ambito dei Master, ad esempio, hanno dimostrato che una semplificazione è possibile e che unita ad un maggior coinvolgimento e incentivazione degli uffici sulla base di obiettivi chiari può dare in breve tempo buoni risultati. In generale, per accompagnare gli obiettivi di piano strategico è necessario procedere con una riorganizzazione degli uffici Luav che usi fino in fondo le competenze del nostro personale, lo responsabilizzi e lo renda sempre più partecipe degli obiettivi di ateneo, iniziando con l'individuazione dei settori sui quali è più urgente intervenire e procedendo di pari passo con una discussione più generale sulla Scuola e i suoi compiti futuri.

Comunicazione, verso l'interno e verso l'esterno

Come è chiaramente emerso dal dibattito nei tavoli, in una prospettiva di riorganizzazione generale della Scuola un ruolo fondamentale dovrà essere svolto dal settore della Comunicazione che assume una importanza ancora maggiore in una Scuola che ha nella Comunicazione uno dei suoi campi di insegnamento. Anche in questo ambito si scontano gli inconvenienti derivanti dal frazionamento, che comporta una proliferazione di siti *web* diversi (dipartimenti, laboratori, dottorati ecc) a scapito della chiarezza nella presentazione di una immagine unitaria dell'Ateneo. Oltre a ciò, l'invecchiamento dei nostri strumenti di comunicazione, il sovrapporsi delle informazioni, con conseguente appesantimento del sito, una generale difficoltà di orientamento rispetto all'uso pratico del sito stesso hanno determinato una relativa obsolescenza dei nostri canali di informazione. Anche in questo caso, modalità passate e recenti si sommano, la comunicazione via *Social* convive con quella più tradizionale, e non sempre le informazioni agli studenti riescono ad essere chiare e puntuali. Il dibattito nei tavoli e la individuazione di mandatarî che lavorano con il settore Comunicazione ha, rispetto a ciò, dato inizio ad un lavoro complesso che certo non potrà concludersi in pochi mesi ma che ha già dato alcuni risultati nella parziale ripulitura del sito. Sempre nell'ambito della Comunicazione c'è da registrare un generale miglioramento della visibilità sulla stampa locale, indispensabile per un ri-accreditamento di Luav nel tessuto veneziano.

luav oggi / Servizi

L'efficienza di una scuola non si misura solo sulla qualità dell'insegnamento o della ricerca o sulla fama ma anche e soprattutto sulla qualità dei servizi erogati al personale, ai docenti ma soprattutto ai principali referenti dell'insegnamento cioè gli studenti. Luav da questo punto di vista ha sempre conservato una buona tradizione che però oggi, come accade con tutte le altre Università italiane, è messa a dura prova dalla scarsità dei mezzi a disposizione.

Sedi prestigiose e onerose

La possibilità di sviluppare il proprio percorso formativo dentro una città come Venezia in edifici che costituiscono la testimonianza di momenti importanti della sua storia, è una occasione spesso non percepita del tutto dagli studenti e non sufficientemente messa in risalto nella promozione della Scuola. Palazzi sul Canal Grande, giardini, ex conventi, *docks*, ex opifici, rappresentano un patrimonio edilizio unico a disposizione del pubblico e, al tempo stesso, un onere importante per luav. Averli a disposizione significa occuparsi costantemente della loro manutenzione e del loro costante adeguamento perché l'insegnamento al loro interno possa mantenere *standard* qualitativi di alto livello. Bisognerebbe che se ne tenesse conto in termini di definizione dei costi *standard* e anche del ruolo sociale che la Scuola sta svolgendo nel costituire una barriera alla privatizzazione dei palazzi veneziani e nel recupero di aree cittadine come Santa Marta. Oggi i processi di ristrutturazione hanno interessato Badoer, grazie a finanziamenti regionali, parzialmente i Tolentini, grazie ai finanziamenti destinati alla biblioteca, i magazzini 6 e 7, e permettono con qualche difficoltà di mantenere l'ex Cottonificio in uno stato di efficienza sufficiente. Lavori importanti, ma non sufficienti, hanno interessato Ca' Tron mentre altri importanti opere sarebbero necessarie per adeguare e consolidare la sede delle Terese. Tutto ciò, oltre che drenare costantemente risorse al nostro bilancio, determina l'impressione di una non sufficiente rispondenza degli edifici alle esigenze dell'insegnamento contemporaneo. Di fatto, i cambiamenti nelle modalità di lavoro degli studenti (uso di PC e conseguente necessità di prese diffuse e potenziamenti delle reti) hanno determinato nuove esigenze la cui risoluzione, considerata la particolare natura e la vetustà degli edifici, determina, a sua volta, spese e tempi di realizzazione ben differenti da quelli necessari in edifici più recenti. Oggi da questo punto di vista la situazione appare critica, come si è detto, soprattutto per Ca' Tron e Terese ma il tema del costante adeguamento riguarda ogni spazio luav. Adeguamento che non ha a che fare solo con questioni tecniche ma anche con la necessità di ripartire in modo più razionale gli spazi a disposizione messi a dura prova dal rientro (ottimo dal punto di vista dell'immagine ma oneroso da altri punti di vista) da Treviso dei settori di Design e Moda.

Una biblioteca di livello internazionale

Indubbiamente uno dei punti forti nell'ambito dei servizi erogati a docenti e studenti è il sistema bibliotecario che ben diretto in questi anni ha visto un costante incremento delle sue dotazioni librarie, dei suoi spazi, dei suoi servizi collaterali, della sua capacità di iniziativa culturale autonoma. Di fatto, oggi, la Biblioteca Luav è una delle strutture più importanti al mondo per i settori dell'Architettura, del Design, della Moda. La qualità degli spazi recentemente ristrutturati ai Tolentini e la modernità del funzionamento ne fa un luogo che travalica il rapporto con l'Università cui appartiene per rappresentare un punto di riferimento internazionale al cui sviluppo dovremo lavorare sempre più. Alla sua presenza si deve il progressivo passaggio della sede storica dei Tolentini da luogo di insegnamento o gestione, a centro culturale vivo e aperto alla città. Il processo che ha portato a concentrare le biblioteche di Dipartimento ai Tolentini, a recuperare spazi e servizi, non è ancora terminato e dovrà essere un preciso impegno di Luav il portarlo avanti compatibilmente con il quadro economico generale.

Housing insufficiente

Punto dolente, soprattutto in relazione alle difficoltà del vivere e dell'abitare in una città come Venezia, è quello riferito alla possibilità di offrire facilitazioni d'alloggio agli studenti o ai docenti di passaggio. In questo campo, come sappiamo, un grande sforzo è stato compiuto da Luav, tramite la sua Fondazione, con la realizzazione della residenza universitaria dei Crociferi il cui processo di definitiva messa a punto si sta concludendo in questi mesi. Poco noti alla stessa comunità Luav i Crociferi sono una struttura di eccezionale valore architettonico, ottimamente recuperata all'uso contemporaneo. La sua realizzazione ha comportato un eccezionale impegno economico sostenuto dai finanziamenti ministeriali destinati all'edilizia universitaria e da un mutuo acceso per l'occasione, ma è noto che gli incidenti di percorso (contenzioso con l'impresa, fuoriuscita del Comune dall'operazione, chiusura tribolata di ISP, ritardi nel versamento delle diverse *tranche* da parte del Ministero) hanno reso l'operazione più onerosa del previsto e solo oggi il processo di chiusura dei contenziosi e dei lavori, di rientro dei finanziamenti sembra essersi avviato al termine. Ma se la struttura è indubbiamente di grande qualità, e va posto a merito di Luav il suo recupero, l'utilizzo presenta ancora problemi. Da un lato vi è il difficile rapporto con i gestori e dall'altro l'accesso molto ridotto di studenti Luav. Se la prima questione è in fase di soluzione, la seconda è più complessa. Attualmente solo il 7% degli studenti che usano i Crociferi proviene da Luav. Ciò è da addebitare, soprattutto, alla inesistenza di un servizio specifico (presente invece, e ben organizzato a Ca' Foscari) di informazione e indirizzo destinato agli studenti in cerca di alloggio, un servizio *Housing* che in una città come Venezia assume un ruolo fondamentale e che deve riguardare non solo le strutture di proprietà universitaria ma anche il mercato privato o quello sociale. Oggi questa struttura è stata costituita e, per la prima volta, Luav metterà a disposizione dei suoi studenti un ufficio specifico destinato alle esigenze di alloggio.

Servizi agli studenti e al personale

La qualità del servizio erogato agli studenti in termini di informazione e supporto, è un altro indicatore importante del livello di una scuola. L'azione in questo settore deve riguardare ogni fase della carriera di uno studente, aiutandone le scelte rispetto ai vari percorsi formativi, facilitandone la permanenza nelle sedi Luav e a Venezia, aiutando ad orientare i percorsi post-laurea, fornendo occasioni concrete di tirocinio, formazione professionale ecc da questo punto di vista è risultato fondamentale il ruolo svolto dal Senato degli Studenti in termini di evidenziazione dei problemi e proposta di soluzioni. Una buona parte dell'ottimizzazione dell'offerta in questo senso può derivare da un uso efficiente dei servizi *on-line* ma è, più in generale, facendo sentire parte dell'intera Comunità lo studente che si salda un rapporto con la Scuola che, presso Luav, tende a non esaurirsi con la fine del percorso formativo. Oggi su questo settore abbiamo indubbiamente ampie possibilità di miglioramento sia nel fornire informazioni che riguardano la carriera attiva dello studente sia nel migliorare (tramite Luav Alumni, ma non solo) il rapporto con chi studente non è più ma mantiene un rapporto affettivo con la propria scuola. Ma il fornire supporto e informazioni di vario genere deve riguardare anche il personale docente e non docente e su questo nella Scuola si è raggiunto un buon livello di efficienza anche grazie alla collaborazione fondamentale e sempre propositiva della nostra RSU.

Servizi aggiuntivi per la comunità Luav e gli studenti

Nel DNA della scuola vi è sempre stata una particolare attenzione agli aspetti sociali che regolano la vita di una Comunità come la nostra, che configurano una sorta di *Welfare* interno che condiziona positivamente le condizioni di vita e lavoro. La presenza di un nido aziendale destinato ai figli dei dipendenti ma aperto anche alla collettività veneziana, la promozione delle attività sportive e ricreative e la presenza di uno storico *bookshop*, di punti ristoro, costituiscono parte della differenza di una Scuola che ha sviluppato nel corso del tempo una attenzione particolare anche a questo genere di problemi. Oggi il mantenere il servizio di nido aziendale comporta costi non più supportati da finanziamenti o bilanci floridi. Così, la necessità di mettere in atto migliorie all'edificio obbliga a sacrifici in altri settori, ciò

nonostante, sino ad oggi, il mantenimento dell'impegno su questi terreni è stato considerato dalla Scuola come un punto distintivo della sua "differenza".

Una menzione particolare merita infine il Cug, che svolge attivamente il suo compito nell'importante ambito delle relazioni di genere, delle pari opportunità, dei comportamenti sul lavoro e più in generale su tutto quanto concerne la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Personale

Sappiamo che l'Università Iuav di Venezia è caratterizzata da un rapporto disequilibrato (circa 1,6 : 1) tra personale e docenti, rapporto che cambia sensibilmente se si considera la quantità di contratti di insegnamento esterni erogati dalla Scuola, e che richiedono un notevole impegno gestionale da parte degli uffici e la presenza diffusa di rapporti di lavoro a tempo parziale. Inoltre i cambiamenti degli ultimi anni, sia organizzativi che didattici, hanno reso più complessa la gestione e pesato sull'organizzazione. In questo ambito possiamo registrare due aspetti, da un lato la forte professionalità di ampi settori, maturata nella gestione di una Università non facile, anche con l'acquisizione di competenze dall'esterno (altre Università di provenienza, corsi di aggiornamento e formazione ecc); dall'altro un'area di minor impegno alla quale una collocazione adeguata alle competenze o alle preferenze, l'attribuzione di obiettivi, il senso di appartenenza, una politica delle carriere ecc non sempre riescono ad assicurare le condizioni per trasformare la presenza in partecipazione attiva. Il discorso non riguarda solo il personale tecnico ma anche il personale docente rispetto al quale alcune ragioni analoghe a quelle già citate (carriere, gratificazioni, ruoli) e altre più specifiche (impegno parziale, scarso riconoscimento nella comunità scientifica ecc) creano fenomeni di disimpegno che sarà necessario risolvere tramite pratiche di coinvolgimento specifiche.

luav oggi / Bilancio e patrimonio

Dentro una condizione di generale difficoltà economica per le Università italiane il bilancio Luav soffre, da alcuni anni, di una specifica sofferenza che andrà analizzata nel dettaglio ma che fin da ora mette in evidenza le sue principali ragioni. Le possiamo riassumere nei seguenti punti principali:

- minor introito derivato da un calo delle iscrizioni studentesche
- minor introito derivato dal calo del finanziamento statale (FFO) verificatosi nell'ultimo decennio
- alto livello dei costi di gestione delle sedi
- alto livello delle spese dedicate alla didattica.

Rispetto alle prime due questioni abbiamo già analizzato, nei paragrafi precedenti, le misure attualmente in atto per mitigare un dato di fatto che ci accomuna alla maggior parte delle Università italiane. Così come abbiamo già accennato alle ragioni della attuale "insostenibilità" economica della nostra didattica. Sulle sedi c'è da sottolineare che esse rappresentano al tempo stesso, come vedremo anche in seguito, un onere e una risorsa. Se infatti le spese di manutenzione di edifici storici non sono comparabili a quelle per edifici ordinari, il possesso o l'uso di sedi come quelle nella disponibilità di Luav costituisce anche un patrimonio a disposizione in caso di necessità economica.

Attualmente il patrimonio immobiliare in uso Luav consta di:

- sede dei Tolentini (proprietà)
- sede di Ca' Badoer (proprietà)
- sede di Ca' Tron (proprietà)
- sede delle Terese (comodato d'uso con il Comune di Venezia)
- sede del Cottonificio e annessi (proprietà)
- magazzini 6-7 (concessione con il porto)
- ostello Jan Palach alla Giudecca (proprietà)
- uffici in Campo della Lana (proprietà)
- edifici laboratori Mestre (proprietà su terreno con diritto di superficie, Comune di Venezia).

A ciò sono da aggiungere le seguenti proprietà di Fondazioni di cui Luav è parte determinante:

- palazzina Masieri (Fondazione Masieri)
- area ex magazzini Frigoriferi (Fondazione Luav)
- ex convento dei Crociferi (Fondazione Luav - comodato d'uso con il comune di Venezia).

Come si può vedere un patrimonio cospicuo rispetto al quale alcune azioni rivolte alla possibile razionalizzazione e valorizzazione sono già in atto (un mandato è stato attribuito su questo tema) come le ipotesi di scambio tra Terese e San Sebastiano o l'affitto per uso temporaneo ad aule universitarie (a Ca' Foscari) dell'area degli ex Magazzini frigoriferi.

Ma valorizzazione significa anche un uso che, partendo dalla natura degli edifici, ne metta a reddito gli spazi mantenendone l'uso universitario. È quello che si è iniziato a fare (e anche in questo caso si è attribuito un apposito mandato) con la sede di Ca' Tron, che ha ospitato, a pagamento, mostre interessanti nell'ambito della Biennale di Architettura, e con alcuni spazi dei Tolentini.

Un'ultima notazione va fatta con riferimento alle partecipate Luav e ai contenziosi in corso.

La società ISP studi e progetti, partecipata all'80%, sta concludendo la liquidazione e sarà chiusa definitivamente entro pochi mesi.

Il primo dei contenziosi vede Luav contrapposta al Porto relativamente alla fissazione del canone di concessione dei magazzini 5 e 6, di cui il primo occupato da Cà Foscari. La conclusione di tale contenzioso per il quale si sta lavorando a una transazione, permetterebbe di recuperare da Cà Foscari quanto anticipato da Luav per la ristrutturazione del magazzino 5. Somme che potrebbero essere destinate ad interventi di manutenzione straordinaria sulle sedi.

Il secondo contenzioso vede la Regione Veneto contro tutte le Università venete relativamente all'associazione CIVEN. Anche su questo ci sono segnali incoraggianti nella direzione di una soluzione concordata tra le parti.

luav oggi / Fondazioni

Infine, una disanima della situazione attuale di luav non sarebbe completa se non affrontasse il tema delle due Fondazioni di cui l'Ateneo è parte determinante: la Fondazione Luav e la Fondazione Masieri.

Per quanto riguarda la prima in questi anni è stata dedicata interamente alla realizzazione della residenza universitaria nel complesso dell'ex convento dei Crociferi. Tale complesso edilizio, fornito in comodato dal Comune di Venezia, ha richiesto ingenti interventi di ristrutturazione che sono risultati, come si è detto, molto più gravosi del previsto in quanto il comune di Venezia, abbandonando il progetto di edilizia sociale che avrebbe occupato una parte della residenza ha, di fatto, reso necessaria la ristrutturazione a fini di residenza universitaria anche di una parte del complesso edilizio non prevista nel progetto iniziale. A questo si devono aggiungere i ritardi di cantiere e le difficoltà nella conclusione dello stesso derivanti dalle difficoltà finanziarie dell'impresa costruttrice che l'hanno portata prima in situazione di concordato preventivo e poi ad essere acquisita da altra società.

Di fatto oggi Fondazione Luav, il cui Cda scade a fine anno, ha un bilancio in perdita ed è titolare di un mutuo (circa 5.000.000 di euro) acceso per poter anticipare (in attesa del finanziamento ministeriale) i fondi necessari per il completamento dei lavori ai Crociferi. Allo stato attuale l'ultima *tranche* (quasi 5.000.000) del finanziamento da parte del Miur è in fase di pagamento a fronte del completamento dei lavori e delle rendicontazioni da parte della Fondazione. Malgrado ciò, la lievitazione dei costi determinata da quanto sopra riportato e un difficile rapporto con il gestore della residenza, fanno sì che il contributo ministeriale non basti ad estinguere il mutuo. Malgrado la lenta risoluzione dei problemi aperti e qualche buona possibilità futura (l'affitto che pagherà Ca' Foscari per l'uso parziale e temporaneo, per aule, dell'area libera degli ex magazzini a fronte della soluzione della questione porto) quello della Fondazione Luav resta comunque un fronte aperto che dovrà essere nostro compito mettere in sicurezza entro l'anno, contemporaneamente al rinnovo del Consiglio di Amministrazione.

Fortunatamente ben diversa è la situazione per la Fondazione Masieri, che gestisce la palazzina omonima sita "in volta di Canal" e sistemata da Carlo Scarpa dopo aver conosciuto una vicenda progettuale importante che vide F.L. Wright e il giovane proprietario Angelo Masieri come protagonisti.

Dopo una lunga stagione di usi impropri la decisione del Consiglio, su proposta Luav, è stata quella di riportare l'edificio all'uso previsto dal lascito (foresteria destinata a favorire l'incontro tra studenti stranieri e italiani). Ha avuto inizio, così, un percorso di individuazione dei lavori necessari e del possibile *business plan* finalizzati a conseguire l'obiettivo posto dal Consiglio integrato da nuovi componenti Luav. Allo stato attuale dei fatti la palazzina è stata liberata dalle presenze improprie e ripulita in modo da rendere almeno visitabile quello che può essere considerato un patrimonio importante della città. Oltre a ciò è stato definito il progetto di restauro e affidato un primo incarico per la sua messa in atto, si è avviata. Inoltre, una azione di *fundraising* per incrementare gli scarsi mezzi a disposizione della Fondazione. I primi risultati e l'attenzione che l'operazione di recupero sta suscitando rendono plausibile la possibilità di fare a breve di questo luogo mitico dell'architettura moderna veneziana un patrimonio a disposizione e di valorizzarne storia e spazi.

luav oggi / luav domani una politica della valutazione e dell'autovalutazione

Il punto di passaggio fondamentale tra ciò che oggi siamo e ciò che aspiriamo ad essere comprende necessariamente la messa in atto di una politica della valutazione e dell'autovalutazione. Per anni gli organismi a questo dedicati all'interno della Scuola (Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità) sono stati considerati più come organismi formali che come strumenti necessari per il miglioramento delle *performance* dell'Ateneo. Anche questo, grazie soprattutto al lavoro straordinario degli uffici e del mandatario individuato in questo settore, sta fortunatamente cambiando. Il rinnovamento del Nucleo di Valutazione e il consolidamento del Presidio devono costituire l'occasione per mutare l'atteggiamento vigente, convincendo personale e docenti dell'importanza di una politica della qualità basata sulla valutazione e sull'auto-valutazione, sull'individuazione di obiettivi e sul miglioramento dei risultati nei diversi comparti.

luav domani

Se i materiali per la costruzione di uno luav rinnovato e attrezzato per sostenere la sfida dei prossimi anni e confermare il suo ruolo di punto di riferimento sono in gran parte già contenuti nello luav di oggi, il sistema delle relazioni tra le diverse componenti di ciò che noi oggi siamo va in gran parte ripensato. La Scuola che affronterà gli anni a venire non può essere il frutto di ulteriori aggiustamenti ma l'embrione di un progetto complessivo di cui siamo chiamati a individuare i passaggi successivi in termini di obiettivi da perseguire, compatibilmente con gli scenari normativi ed economici che ci riguarderanno.

Come già anticipato nella premessa, il nostro obiettivo principale deve essere quello di dare corpo e anima al progetto di una Scuola Speciale dentro lo scenario "ordinario" delle Università italiane. Non tanto, dunque, una Scuola sul modello di altre in Italia come la Normale, Sant'Anna ecc rispetto alle quali abbiamo struttura e dimensioni diverse (attribuiamo ad esempio direttamente titoli di laurea e siamo di 5 o 6 volte più grandi) ma una Università che pur ponendosi dentro il sistema di vincoli delle altre e dunque, economicamente, dentro i finanziamenti del FFO, costruisce e presenta la propria differenza cogliendo le opportunità offerte dalla normativa e, soprattutto, lavorando sulle proprie specificità e sulla propria produzione didattica e scientifica come è stato ampiamente anticipato.

In sintesi, luav aspira a porsi entro un periodo di 5 anni come punto di riferimento nazionale e internazionale rispetto alle questioni riguardante le trasformazioni fisiche in atto nelle città, nei territori, nell'ambiente; luogo privilegiato e internazionale di formazione di una "creatività responsabile" che riguarda i campi dell'Architettura, della Pianificazione, del Design, della Moda, delle Arti e del Teatro. Centro di un dialogo transdisciplinare che moltiplichi le capacità di azione delle diverse discipline e che risponda alle principali sfide del mondo contemporaneo, avvalendosi di una tradizione di studi consolidata e al tempo stesso innovativa, della pratica progettuale come esperienza comune, del rapporto speciale con una città-modello come Venezia.

Per conseguire questo risultato il Piano strategico dell'Università luav di Venezia propone 20 punti prioritari, in gran parte derivati dalle discussioni emerse nel confronto dei Tavoli, e che verranno di seguito considerati in base alla loro importanza, definendo gli obiettivi specifici, le azioni necessarie per attuarli e gli indicatori che permetteranno di verificare il percorso di attuazione del piano

1

Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti

Obiettivo

Per una Scuola che in un passato non tanto lontano ha svolto nel mondo un ruolo di *leadership* su alcune questioni come lo studio dei fenomeni urbani o quello della Storia dell'Architettura (che ancora oggi funzionano come rendita di posizione), recuperare quel ruolo alla luce delle mutate condizioni del mondo contemporaneo e delle mutate componenti che oggi fanno parte della Scuola è il principale degli impegni strategici. Da qui dipende in gran parte la possibilità di giustificare l'ipotesi di una Scuola Speciale sui temi delle trasformazioni ambientali e della creatività.

Azioni

- 1.1 Presentare la propria storia come materiale ancora attivo (mostre, dibattiti, video, conferenze sui Maestri Luav).
- 1.2 Promuovere una rete di ex-studenti operanti come ricercatori e docenti nelle Università del mondo sfruttando una caratteristica unica di Luav (per numero e qualità) come luogo di formazione di docenti, istituire specifici strumenti di collegamento e momenti di riunione.
- 1.3 Organizzare annualmente momenti internazionali di dibattito sui temi emergenti nel proprio contesto culturale di riferimento come verifica globale dello stato dell'arte
- 1.4 Promuovere la diffusione internazionale in lingua inglese dei prodotti scientifici e dei risultati delle iniziative realizzate.
- 1.5 Proporsi come punto di riferimento nazionale nel dibattito sul futuro delle discipline qui insegnate.
- 1.6 Incrementare l'uso delle sedi come luogo di dibattito internazionale
- 1.7 Promuovere iniziative cittadine inerenti le discipline insegnate (festival della Grafica, della Geografia?)
- 1.8 Programmare per tempo le proprie iniziative culturali o i propri Workshop (Wave ecc) al fine di favorirne l'accesso anche ad utenti esterni alla Scuola (vedi punto 12)

2

Migliorare la qualità dell'offerta didattica e rinnovare le modalità della sua erogazione (trasversalità, e-learning, tematizzazioni) individuando e rafforzando percorsi speciali (Moda, Teatro, Scuola di Restauro), e tematici, individuando ulteriori percorsi formativi in grado di raccogliere le domande in esubero (Interiors) e razionalizzando il quadro generale

Obiettivo

Se la riaffermazione e il rinnovamento di un ruolo internazionale è il primo degli obiettivi da porsi, è solo sulla base di ciò che si insegna, del come lo si insegna e del cosa si produce scientificamente che si può pensare di conseguire questo risultato. Oggi Luav ha la necessità di ridisegnare il quadro della propria offerta didattica razionalizzandone i percorsi sulla base dell'attrattività monitorata negli ultimi anni, promuovendo i settori più vitali o promettenti, proponendo percorsi tematici sulla base dei grandi temi all'ordine del giorno (ambiente, *Heritage* ecc) e rinnovando il quadro complessivo ma anche e soprattutto sfruttando (senza per questo perdere la specificità dei singoli insegnamenti) quella trasversalità di esperienze che la struttura di Luav rende possibile e che il mercato del lavoro nei nostri settori sempre più richiede.

Azioni

- 2.1 Miglioramento generale della qualità della didattica erogata, nei modi e nei contenuti (lauree, esami, servizi, materiali di supporto, numerosità dei laboratori)
- 2.2 Sperimentazione di percorsi trasversali e tematici che coinvolgano corsi di laurea diversi
- 2.3 Attivazione di percorsi di *e-learning* rivolti all'interno e all'esterno e progettati *in-house* sfruttando le competenze presenti
- 2.4 Rafforzamento della filiera di Moda anche attraverso accordi di Programma Luav-Regione-Ministero delle Attività produttive.

- 2.5 Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro volta a metterne in evidenza la specificità presso luav
- 2.6 Riorganizzazione della filiera Arti anche in rapporto con altri percorsi presenti nell'Ateneo (Moda, Teatro)
- 2.7 Attivazione di una Scuola Internazionale di Restauro
- 2.8 Apertura di un corso di laurea in *Interiors* volto ad intercettare la domanda specifica esistente nell'ambito di Design e a riprendere una tradizione di insegnamento storicamente presente in luav
- 2.9 Promozione e salvaguardia delle discipline "eccentriche" in luav come Cinema, Estetica, Tradizione Classica, Storia dell'arte ecc che hanno storicamente rappresentato e rappresentano un valore aggiunto prezioso per la Scuola.
- 2.10 Razionalizzazione dei corsi di laurea anche in base all'attrattività, al fine di conseguire il miglioramento della sostenibilità economica

3

Migliorare la visibilità e la riconoscibilità dei corsi di laurea e la loro permeabilità

Obiettivo

In questo caso l'obiettivo è quasi banale ma ha un preciso significato in luav. Rendere evidente e chiara la titolazione dei Corsi di Laurea significa chiamare i percorsi con nomi semplici che si riferiscono a quello che vi si insegna: Architettura, Pianificazione, Design, Moda, Arti, Teatro e dare ad essi la priorità nell'evidenza dall'esterno e precisare nel senso della differenziazione e della specificità i percorsi magistrali. Il tema non riguarda tutti i settori luav allo stesso modo ma indubbiamente la scelta di titolare i Dipartimenti in modo non sempre riconducibile a ciò che si insegna e la presenza di settori omogenei (Architettura) in Dipartimenti diversi ha contribuito a rendere complicata per chi dovesse scegliere di iscriversi a luav la percezione di ciò che si insegna e del dove lo si insegna. L'obiettivo è dare maggior visibilità, specificità e peso ai corsi di laurea e ripristinarne l'unitarietà indipendentemente dalla presenza nei vari dipartimenti e dalla necessaria permeabilità.

Azioni

- 3.1 Creazione di Scuole (così potrebbero essere chiamati i corsi di studio) riferite ai principali percorsi (di Architettura, di Design, di Arti, di Moda ecc) come modalità di evidenziazione e ri-aggregazione dei percorsi stessi
- 3.2 Centralità dei corsi di laurea nella definizione dei piani didattici, delle modalità di insegnamento
- 3.3 Accentuazione della permeabilità dei Corsi di Laurea al fine di ottimizzare le presenze e di sviluppare la trasversalità
- 3.4 Differenziazione chiara dell'offerta delle lauree Triennale rispetto a quelle Magistrali anche considerando la necessità di individuare bacini di utenza diversi (nazionali e internazionali) e

4

Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità con cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente

Obiettivo

Il rapporto didattica-ricerca deve stare alla base di qualunque politica di rinnovamento universitario tanto più quando proporre nuovi percorsi formativi, o rinnovare quelli esistenti in base alle indicazioni provenienti dalla ricerca significa individuare nuovi sbocchi lavorativi. Forte di una tradizione che l'ha visto emergere nel mondo nell'apertura di alcune linee di studio (fenomeni urbani, Storia dell'Architettura, ad es.), luav deve oggi rafforzare la propria capacità di ricerca. La possibilità di farlo in modo innovativo deriva, da un lato, dall'emergere di fenomeni, come quelli legati ai cambiamenti climatici, alle dinamiche urbane, alle trasformazioni ambientali, alle vicende internazionali del patrimonio storico e culturale, che rimettono in gioco, rimescolando le carte, una originaria attitudine di luav a considerare progetto e studio dei contesti come facce di una stessa medaglia. Dall'altro lato, al fatto di aver arricchito la propria offerta e la propria

natura attraverso la presenza di settori come Design, Arti e Moda ai quali, oggi, il rafforzamento della ricerca a diversi livelli darebbe la possibilità di porsi come punto di riferimento (e nel caso di Design ciò già avviene) in un paese in cui la ricerca in questi ambiti è poco praticata. Insomma, da un lato l'obiettivo è il rinnovamento di una tradizione presente e riconosciuta e la sua verifica sui territori, dall'altro l'inaugurazione di nuovi percorsi che attribuiscono alla creatività del cosiddetto *Made in Italy* quello spessore che gli deriva dal suo nascere in un paese culturalmente unico. Infine, vi è la possibilità reale che i due versanti della ricerca si intersechino come di fatto spesso avviene nel mondo reale. Più in generale l'obiettivo è operare per creare un luogo di ricerca unico, favorito dalla presenza di sedi straordinarie e dedicate e di una città come Venezia, che sarà nostro compito far percepire come luogo aperto al mondo e accogliente.

Azioni

- 4.1 Definizione della mappa dei temi prioritari : Cambiamenti Climatici, Sostenibilità Ambientale, Trasformazioni territoriali, Riuso, Azioni condivise, Valorizzazione territoriale
- 4.2 Miglioramento della attrattività nei confronti di vincitori di programmi ERC, Marie Curie, *visiting researchers* ecc
- 4.3 Potenziamento dei *cluster* tematici Università/Istituzioni/Aziende come punta di diamante della ricerca di Ateneo in relazione con le strutture di ricerca di Dipartimento e con Centri studi e laboratori
- 4.4 Rafforzamento del rapporto tra Corsi di Studio e Strutture di Ricerca
- 4.5 Salvaguardia della ricerca individuale
- 4.6 Individuazione di luoghi specifici destinati alla ricerca (Ca' Tron?)
- 4.7 Ampliamento della presenza in reti internazionali
- 4.8 Trasformazione delle convenzioni in azioni concrete e fonte di finanziamento per la ricerca
- 4.9 Intercettazione (tramite regione o Comune) dei fondi europei destinati alla ricerca e buon uso dei fondi FSE
- 4.10 Aumento della partecipazione a bandi competitivi
- 4.11 Incremento dei finanziamenti destinati alla ricerca
- 4.12 Istituzione di premi destinati alla ricerca (Assegni di ricerca, finanziamenti ecc)
- 4.13 Aumento degli Assegni di ricerca, delle Borse di ricerca e dei posti di Tecnologo della Ricerca
- 4.14 Aumento del coinvolgimento dei laboratori di ricerca e della loro redditività
- 4.15 Potenziamento dell'Ufficio a supporto delle attività di Ricerca

5

Fare della Comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante

Obiettivo

In una Scuola come la nostra, in cui tra l'altro si insegna Comunicazione, questo aspetto non può ricoprire un ruolo secondario o esclusivamente strumentale. La qualità della comunicazione, nel nostro caso, diventa anche la dimostrazione di saper praticare ciò che si insegna. Anche per questo lo sforzo in questo settore va ampliato tenendo conto di come sia veloce, al suo interno, il processo di obsolescenza che coinvolge modalità e strumenti. In generale, l'obiettivo da porsi è un miglioramento della comunicazione verso l'interno e verso l'esterno dell'Ateneo sia dal punto di vista della qualità grafica che dell'efficacia soprattutto in relazione con la necessità di misurarsi sempre più con uno scenario internazionale.

Azioni

- 5.1 Semplificazione del sito luav e sua versione in inglese
- 5.2 Miglioramento della comunicazione *on-line* con gli studenti, personalizzazione delle comunicazioni
- 5.3 Rafforzamento dell'uso dei *Social Network*
- 5.4 Razionalizzazione e omogeneizzazione dei siti presenti nell'Ateneo
- 5.5 Individuazione di una politica editoriale (*on-line* e cartacea) volta alla divulgazione internazionale dei prodotti scientifici

6

Rafforzare il rapporto con Istituzioni e Associazioni (Regione, Comune, Città Metropolitana, Biennale e altre istituzioni culturali, Università, Camera di Commercio, Confindustria) presenti in città e nel territorio

Obiettivo

Per quanto riguarda questo aspetto l'obiettivo che Luav deve porsi è di ricostruire un rapporto con le istituzioni locali che è andato negli ultimi anni via via riducendosi. La necessità di presentarsi (come in altri momenti è stato) come strumento importante di collaborazione sulle questioni che riguardano il territorio o l'ambiente o sul trasferimento tecnologico nei confronti delle aziende si traduce in quella di far comprendere a Istituzioni pubbliche o Associazioni di categoria, l'utilità pratica di ciò che facciamo e quanto siano indispensabili le conoscenze accumulate nella Scuola ad un territorio e a settori produttivi che necessitano delle nostre competenze. Ciò diventa tanto più importante quando si presentano all'ordine del giorno questioni come la trasformazione di Porto Marghera o la pianificazione regionale e metropolitana che dovrà vedere Comune e Regione fornire risposte. Quando la produzione richiede l'apporto della qualità e della comunicazione. O quando emergono altri temi importanti che riguardano il recupero dell'esistente (monumentale o meno) o una politica di valorizzazione del territorio che sappia legare produzione, pianificazione urbana, cultura e comunicazione. Fondamentale anche, in una città come Venezia, è rinsaldare il rapporto con le molte Istituzioni culturali presenti in città sulla base di iniziative comuni o con Ca' Foscari con la quale, superate le diffidenze del passato, possono essere messi in atto percorsi comuni nel campo della formazione o dei servizi.

Azioni

- 6.1 Stipula di accordi quadro specifici con Regione (pianificazione strategica), Comune (barriere architettoniche, Porto Marghera), Città Metropolitana (pianificazione strategica) e conseguente messa in atto degli stessi
- 6.2 Stipula di Accordi con Vega (trasformazione area Marghera), Istituzioni culturali (Musei, Querini Stampalia, Accademia, Scuola di San Rocco ecc)
- 6.3 Stipula di accordi con Confindustria e Camera di Commercio su progetti specifici (Moda, Design ecc)
- 6.4 Definizioni di progetti comuni con Ca' Foscari sulla base della rispettiva autonomia e specificità
- 6.5 Ampliare le collaborazioni a livello nazionale

7

Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina, nazionale e internazionale

Obiettivo

Una parte importante della riconoscibilità di Luav è consistita nella capacità di orientamento e di impegno diretto su tematiche sociali nazionali e internazionali. Luav è la Scuola che si è direttamente impegnata nella ricostruzione post- Vajont e post-terremoto del Friuli e che oggi sta impegnandosi sui temi drammatici dei flussi migratori in Europa o delle distruzioni belliche in Siria. Ma ancor prima Luav è stata luogo di dibattito centrale sul tema dei Centri Storici, sulla città diffusa veneta, sulle questioni ambientali connesse alla laguna di Venezia.

La formazione professionale o culturale presso Luav si è sempre considerata connessa con l'educazione sociale e questa questione è tanto più importante oggi di fronte all'emergere di temi che richiedono, oltre a competenze specifiche, anche sensibilità allenate, indispensabili a comprendere fenomeni che non possono essere letti con i soli strumenti della tecnica.

È importante dunque che Luav ripercorra questa strada in tempi di emergenze continue facendo sentire il suo punto di vista pubblicamente e affrontando le questioni connesse anche all'interno delle sue aule scolastiche. Una presenza in questo ambito comprende anche azioni sul piano locale come la rigenerazione

e la restituzione alla città, attraverso l'incremento della presenza universitaria, dell'area di S. Marta e San Basilio per la quale Luav, in collaborazione con Ca' Foscari, è da tempo impegnata.

Azioni

- 7.1 Promuovere eventi aperti alla città e dedicati ai diversi temi posti dalle emergenze in corso
- 7.2 Promuovere corsi su tematiche emergenziali (*Wave*, corsi singoli)
- 7.3 Promuovere politiche di assistenza e supporto (rifugiati, studenti di luoghi in guerra, Università di paesi in difficoltà ecc)
- 7.4 Porsi come luogo di dibattito su temi nazionali ed internazionali.
- 7.5 Salvaguardare l'Uso pubblico delle sedi e incremento dell'azione di rigenerazione materiale e sociale dell'area di Santa Marta-San Basilio

8

Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)

Obiettivo

Rendere coerente e funzionale l'organizzazione della Scuola alla sua particolare natura e dimensione è stato il problema principale di Luav fin dall'introduzione della riforma "Gelmini". Sul fronte organizzativo la nostra Scuola, per le sue dimensioni, può cogliere oggi l'occasione di disegnare una *governance* che garantisca velocità d'azione, flessibilità e con costi di struttura ridotti, attraverso una revisione statutaria che, nel rispetto della stretta interazione tra didattica e ricerca voluta dalla legge "Gelmini", proponga soluzioni rispondenti a questo obiettivo.

Nel rispetto del metodo della discussione allargata a tutte le componenti della scuola e della condivisione delle scelte è stata nominata una specifica commissione che ha prodotto un documento contenente una serie di riflessioni da utilizzare come punto di partenza per il confronto interno a seguito del quale sarà possibile predisporre il testo definitivo da sottoporre al Ministero.

Il metodo della discussione allargata a tutte le componenti della scuola, anche attraverso la pratica dei tavoli di confronto, già avviata nell'autunno 2015, e il consolidamento della cultura della valutazione e all'autovalutazione sono due elementi importanti ed essenziali che devono accompagnare questa trasformazione.

Il raggiungimento di questo obiettivo è funzionale al raggiungimento degli obiettivi fissati nell'ambito della didattica e della ricerca e sarà misurato dagli indicatori qui previsti.

Azioni

- 8.1 Definizione del percorso di discussione e condivisione della bozza di statuto elaborata dalla Commissione congiuntamente con la bozza di Piano Strategico, di Piano Organizzativo e di Piano Triennale
- 8.2 Apertura di un confronto con il Ministero sulla proposta di nuovo statuto che uscirà dalla discussione e sulla possibilità di un accordo-quadro complessivo
- 8.3 Approvazione dello statuto che uscirà dal confronto ministeriale e dalla discussione interna
- 8.4 Riorganizzazione dell'Ateneo in base al nuovo quadro

9

Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità

Obiettivo

Anche in questo caso la questione è nodale per Luav. Come è stato detto l'ampiezza e la ricchezza del patrimonio immobiliare si accompagna con la sua onerosità in termini di manutenzione e con il suo utilizzo non soddisfacente. L'obiettivo nei cinque anni è di razionalizzare il parco-immobili, valutando l'opportunità di azioni di scambio come quella con Ca' Foscari, tra Terese e San Sebastiano, in forza di una maggior

presenza di aule nel secondo edificio, e mettendo in atto un programma progressivo di manutenzione e adeguamento stabile per stabile e di valorizzazione. Il tema è sfruttare meglio le sedi, valorizzarli attraverso usi alternativi ma compatibili con la presenza universitaria traendone, per quanto possibile, risorse, pur mantenendo come punto fermo il loro uso pubblico.

Azioni

- 9.1 Scambio Terese-San Sebastiano
- 9.2 Miglioramento della conoscenza degli edifici anche attraverso l'adozione di un sistema informativo sugli spazi in grado di fornire adeguato supporto decisionale
- 9.1 Realizzare interventi di efficientamento energetico; nella stesura del piano triennale delle opere privilegiare gli interventi che comportino riduzione delle emissioni/dispersioni/consumi e pubblicizzazione delle azioni compiute da Luav in questa direzione
- 9.3 Ridurre i consumi idrici; migliorare la gestione dei rifiuti
- 9.4 Migliorare le condizioni di sicurezza (statica/sismica, antincendio, dotazioni/caratteristiche dei luoghi ex D.Lgs. 81/08)
- 9.5 Migliorare le dotazioni per la mobilità, il BYOD e favorire la condivisione degli spazi ove possibile
- 9.6 Migliorare la logistica complessiva dell'Ateneo per ridurre i costi di spostamento di mobili e attrezzature
- 9.7 Possibile alienazione dell'ostello Ian Palach
- 9.8 Uso espositivo di una parte degli spazi di Ca' Tron e dei Tolentini e apertura alla città degli spazi e della corte dei Tolentini

10

Migliorare l'attrattività

Obiettivo

Le entrate che derivano a Luav dalle tasse degli studenti costituiscono una voce importante del bilancio Luav, in questi anni il trend nazionale ha come si sa visto una contrazione generale delle iscrizioni che ha penalizzato specialmente il Sud del paese e le Università minori. A ciò si aggiunga una ulteriore contrazione del settore Architettura, a livello nazionale, causata principalmente dalla crisi del settore edilizio. Di fronte a ciò Luav ha limitato le perdite ed alcuni suoi settori (Design, Moda) evidenziano ancora una attrattività molto spinta che non riesce a trovare risposta nei posti a disposizione. Particolare attenzione dovrà essere rivolta al tema delle Lauree Professionalizzanti che potranno essere attivate a partire dal prossimo anno e che incidono fortemente nelle professioni (Geometri e Tecnici Industriali) che riguardano il nostro campo di azione. Considerando la disponibilità di spazi e di docenti, l'obiettivo da porsi è di migliorare in modo mirato e articolato l'attrattività, agendo contemporaneamente sul reclutamento e sugli spazi, per arrivare, nel quinquennio, alla soglia di 5000 iscritti che appare essere un obiettivo raggiungibile, compatibile con le disponibilità della Scuola e necessario rispetto al riequilibrio delle voci di bilancio e ovviamente in presenza di una politica adeguata del reclutamento

Azioni

- 10.1 Miglioramento della riconoscibilità generale di Luav
- 10.2 Miglioramento della politica dell'orientamento estendendola geograficamente (anche a livello internazionale) e temporalmente (anticipare i tempi)
- 10.3 Differenziazione dell'orientamento, settore per settore e livello per livello (Triennali e Magistrali) lavorando su comunicazione mirata, presentazioni negli istituti superiori, incremento degli Open Day
- 10.4 Assestamento numerico delle Lauree Triennali di Architettura
- 10.5 Ampliamento dell'offerta al Triennio per i settori di Design (Interiors) e Moda
- 10.6 Aumento degli studenti per le Magistrali di Architettura (nazionali dall'esterno e internazionali)
- 10.7 Consolidamento delle altre magistrali previa verifica della loro sostenibilità
- 10.8 Aumento dell'offerta Master
- 10.9 Progettazione di percorsi di laurea professionalizzante anche attraverso modalità di *e-learning*

1 1

Migliorare le politiche di *placement* lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di *spin off*, *start up* e sull'offerta di Master

Obiettivo

In un momento di variazione importante del mercato del lavoro nel mondo, nei campi di cui ci occupiamo, diventa fondamentale una politica del *Placement* che non intervenga solo sugli sbocchi lavorativi consolidati ma ne proponga di nuovi tramite collaborazioni strette con il settore produttivo, con le Istituzioni territoriali, con gli Ordini professionali, volte a indirizzare i percorsi formativi di base e quelli professionalizzanti. L'obiettivo principale è accreditare l'immagine di Luav a tutti i livelli come Scuola della Creatività, della Ricerca e dei Nuovi Mestieri. Rientra in questo la promozione e il supporto a *Spin off* e *Start up* nell'ambito del trasferimento tecnologico, dei servizi, della cultura. Ma rientra in questo anche il miglioramento del livello dell'accompagnamento al lavoro con l'incrementando dell'offerta di tirocini considerando lo scenario internazionale non solo come luogo di emigrazione forzata ma come sbocco naturale per una formazione come quella offerta da Luav che opera fortemente nel campo del cosiddetto *Made in Italy* e non può che avere il mondo intero come territorio di riferimento.

Azioni

- 11.1 Potenziamento del Settore *Placement*
- 11.2 Promozione di *Spin off* e *Start up* anche attraverso il rafforzamento dell'intervento congiunto con Ca' Foscari in Vega considerato come incubatore di impresa
- 11.3 Consolidamento del rapporto con l'Ordine degli Architetti in relazione all'incremento dei tirocini, alla messa in atto dell'accordo stipulato in merito alla sostituzione della prima prova dell'Esame di Stato con tirocinio di 6 mesi.
- 11.4 Definizione di accordi con gli ordini dei Geometri, dei Periti industriali, degli Agronomi in ordine alla istituzione delle nuove lauree professionalizzanti previste dalla legge
- 11.5 Stipula di accordi finalizzati alla promozione tirocini e altro con Confindustria, Camera di Commercio e altre Associazioni di Categoria
- 11.6 Organizzazione di convegni nazionali sui Nuovi Mestieri

1 2

Consolidare l'Internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese

Obiettivo

Fiore all'occhiello di Luav, che si colloca in questo campo al primo posto tra le Università italiane, l'Internazionalizzazione costituisce un aspetto strategicamente fondamentale del presente e del futuro della Scuola. Il risultato fin qui conseguito, frutto di un lavoro rimarchevole degli uffici preposti non si può però pensare come acquisito una volta per tutte e necessita di continue azioni di consolidamento e potenziamento. Obiettivo prioritario, anche a questo riguardo, è rafforzare gli uffici e avviare una politica di selezione delle relazioni internazionali in base ad un piano strategico che definisca il nostro ruolo e le nostre aspettative in questo campo, anche al fine rendere "esclusivo" il rapporto con Luav, fortemente orientato alla specificità dell'insegnamento e dei suoi contenuti e al rapporto con la città. D'altra parte, va migliorato il servizio offerto agli studenti *in-coming* all'interno dei programmi di scambio, aumentata con azioni specifiche l'attrattività internazionale dei corsi normali (iscrizioni indipendenti da accordi) anche progettando interventi di orientamento mirati su scala internazionale rivolti in particolare a paesi emergenti. Tale politica dovrà riguardare, sempre più, anche l'uso di *visiting scholars* e *professors*, a beneficio sia della ricerca che della didattica.

Azioni:

- 12.1 Miglioramento dei servizi e del supporto offerti agli studenti *in-coming* e mantenimento dei rapporti con chi ha trascorso un periodo di studi presso Luav
- 12.2 Selezione del numero e della qualità degli accordi in base ad un piano strategico riguardante la nostra collocazione internazionale
- 12.3 Attivazione di percorsi in lingua inglese (corsi di studio e gruppi di insegnamenti)
- 12.4 Promozione dell'Orientamento internazionale anche attraverso presentazioni *in situ*
- 12.5 Incremento della partecipazione a bandi internazionali (*Erasmus Plus, Capacity Building* ecc)
- 12.6 Promozione diretta o indiretta di accordi bilaterali finalizzati alla costruzione di percorsi di formazione congiunti nei settori di nostra competenza (Marocco, Turchia, Tunisia ecc).
- 12.7 Azione politica di coordinamento tra gli obiettivi dei diversi uffici che si occupano di relazioni internazionali in Luav (Scuola di Dottorato, Corsi di Laurea, Relazioni Internazionali, Ricerca e *Master*)
- 12.8 Promozione di azioni congiunte con le Università con cui Luav ha accordi che non siano limitate allo scambio di studenti ma che prevedano anche scambio docenti, seminari congiunti, convegni ecc
- 12.9 Miglior uso a livello internazionale di *Wave (Workshop Internazionali di Architettura)* tramite anticipazione dei tempi della programmazione e incremento delle azioni di divulgazione
- 12.10 Rafforzamento degli uffici preposti all'internazionalizzazione

13

Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo

Obiettivo

Le ragioni per cui non è stato possibile in Italia perseguire una politica coerente e programmata di reclutamento hanno a che vedere con il taglio dei finanziamenti che ha fortemente penalizzato il settore universitario in Italia proprio in concomitanza con l'andata in pensione di intere generazioni di docenti. Oggi segnali di cauta ripresa dell'attenzione a questo tema cruciale hanno riguardato i ricercatori di ruolo, parzialmente consolidati dal piano straordinario per gli Associati, i ricercatori a tempo determinato, e più recentemente i professori di prima fascia. Se si esclude il primo passaggio, ancora largamente insufficienti sono i finanziamenti destinati agli altri due livelli, anche se si annunciano stanziamenti specifici nei prossimi FFO e nel PNR. In questo clima di incertezza, Luav, come ogni altra scuola, non può che perseguire una politica del "navigare a vista" sfruttando le poche risorse reperibili dalle pieghe del proprio bilancio e usando al meglio i finanziamenti ministeriali. L'obiettivo che possiamo darci nel quinquennio è quello di stabilizzare il quadro delle presenze, favorendo quelle a cui l'abilitazione ha dato la possibilità di un avanzamento e comprendendo anche, per quanto riguarda il personale Tecnico Amministrativo e nei limiti previsti dalla legge, gli assunti a tempo determinato. Ciò al fine di non disperdere un patrimonio di esperienze acquisite. Ma dall'altro canto è necessario riattivare il reclutamento ex-novo che solo ci può permettere l'apertura di nuovi fronti e l'incremento delle presenze studentesche. Considerando che il problema di Luav non è la mancanza di punti organico bensì di risorse economiche, in assenza della possibilità di prevedere in anticipo l'entità dei finanziamenti a disposizione, diventa necessario fornire regole e priorità chiare e, per quanto possibile tempi auspicabili di attuazione, in modo che il quadro, instabile per tutto il mondo universitario italiano, possa almeno essere ricondotto a una razionalità di evoluzione permettendo di commisurare aspettative di carriera e progetti di vita ad un orizzonte indicativo di riferimento.

Azioni

- 13.1 Proroga dei contratti RDT a)
- 13.2 Nuovi ricercatori di tipo A finanziati al 50% secondo le modalità previste dal piano triennale (avvio procedure)
- 13.3 Avvio delle procedure per la conferma nel ruolo di associato dei ricercatori tipo b) provvisti di abilitazione

- 13.4 Chiamata di docenti di prima fascia dall'esterno (piano straordinario ordinari)
- 13.5 Avanzamento, secondo priorità legate alle necessità di Ateneo, dei docenti di seconda fascia forniti di abilitazione.
- 13.6 Scorrimento graduatorie e/o concorsi per personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato

14

Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale tecnico amministrativo

Obiettivo

La buona qualità generale dei servizi informativi erogati a studenti e dipendenti, è sicuramente migliorabile attraverso l'estensione dell'informazione diretta e personale, in digitale, agli studenti relativamente a scadenze, eventi, carriera. Sono inoltre da incrementare i servizi materiali offerti. In particolare, luav si deve porre come obiettivo un miglioramento di forme di tutoraggio che accompagnino le carriere degli studenti, soprattutto al triennio, il rafforzamento della rete *wi-fi* e una sua funzionalizzazione alle esigenze di un insegnamento per laboratori. Più in generale si può puntare ad un aumento della funzionalità delle sedi e della qualità dei servizi anche considerando gli oneri del vivere a Venezia. Una attenzione speciale va posta alla promozione delle pratiche sportive da collegare anche agli insegnamenti erogati dalla Scuola (Design, Moda, Turismo) in modo tale che lo sport diventi parte dell'esperienza formativa.

Una parte delle azioni funzionali al raggiungimento di questo obiettivo, in quanto trasversali, trovano poi collocazione all'interno di altri obiettivi del piano.

Azioni

- 14.1 Reperimento di spazi destinati alla consumazione di cibo per personale e studenti
- 14.2 Creazione di un punto ristoro ai Magazzini
- 14.3 Rafforzamento della rete *wi-fi* e miglioramento e ampliamento degli attacchi nelle diverse sedi
- 14.4 Incremento della distribuzione di bevande e *snacks* a Badoer e Ca' Tron
- 14.5 Dotazione di armadietti per la biblioteca
- 14.6 Messa in funzione dell'Ufficio *Housing* con incremento di personale ed eventualmente la verifica della possibilità di azioni congiunte, in questo campo, con Ca' Foscari.
- 14.7 Sostegno alle pratiche sportive e promozione di eventi legati allo sport anche in collegamento con i contenuti dei corsi

15

Consolidamento della Scuola di Dottorato

Obiettivo

partendo dall'attuale buon posizionamento della Scuola di Dottorato luav, dalla sua attrattività crescente e dall'efficienza dei suoi uffici, l'obiettivo prioritario per il prossimo quinquennio è migliorare l'offerta e la collocazione internazionale della Scuola attraverso il consolidamento dei percorsi ad essa dedicati. È inoltre importante confermare il suo essere punto di riferimento nazionale, inaugurare nuovi percorsi formativi, incrementare la tematizzazione delle tesi e i percorsi incrociati attraverso la messa in atto di percorsi innovativi di dottorato, che prevedano la presenza e la collaborazione di aziende. Ma la Scuola di dottorato dovrà rappresentare sempre più una risorsa per l'intera Università e a tal fine dovranno essere messi in atto momenti di interazione tra lauree magistrali, master e dottorato e prevedere forme di training di dottorati rivolti alla partecipazione a bandi competitivi

Azioni

- 15.1 Rafforzamento dei *curricula* esistenti e miglioramento del loro funzionamento e della loro reciproca collaborazione
- 15.2 Istituzione di percorsi di dottorati innovativi realizzati con aziende e su temi specifici
- 15.3 Sperimentazione di percorsi di dottorato destinati alle Arti (unici in Italia)
- 15.4 Consolidamento di percorsi di dottorato destinati alla Moda (unici in Italia)

- 15.5 Consolidamento e promozione del percorso internazionale recentemente istituito
- 15.6 Aumento della attrattività extra-luav e internazionale
- 15.7 Diffusione delle tesi prodotte
- 15.8 Stipula di ulteriori accordi selezionati (pochi e scelti nello scenario mondiale) di titolo congiunto e messa in atto di eventi comuni con le Università coinvolte
- 15.9 Scambio di docenti e dottorandi
- 15.10 Consolidamento della Scuola di Dottorato come luogo di riflessione e confronto culturale a livello internazionale
- 15.11 Incremento delle borse di dottorato anche facendo ricorso a risorse esterne

16

Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente

Obiettivo

Se la formazione assicurata da *Master* e altre forme di educazione permanente rappresenta sempre più un nodo fondamentale nel rapporto tra Università e società, allora diventa sempre più necessario continuare il percorso intrapreso in questo campo anche tramite il coinvolgimento di aziende e Istituzioni. Obiettivi immediati da porsi sono la costruzione di una offerta *Master* riconoscibile come unitaria e fortemente caratterizzata come luav e il miglioramento della qualità dell'offerta, corso per corso e della comunicazione relativa. Diventa altresì necessario perseguire gli obiettivi individuati con gli Ordini professionali e volti alla individuazione di percorsi formativi e di aggiornamento selezionati e di alto livello proponendo, anche rispetto a ciò, luav come sede nazionale "speciale" per percorsi di questo tipo.

Azioni

- 16.1 Ampliamento dell'offerta dei *Master* specie nei settori maggiormente percepiti come professionalizzanti e aumento della loro redditività economica per l'Ateneo
- 16.2 Miglioramento qualitativo dell'offerta stessa anche in relazione all'uso dei Laboratori
- 16.3 Consolidamento delle procedure "rinnovate" di funzionamento dei *Master*
- 16.4 Miglior pubblicizzazione dell'offerta complessiva e "unitaria" dei *Master* luav
- 16.5 Creazione di livelli formativi di eccellenza (anche in collaborazione con gli Ordini Professionali) legati alla formazione permanente.

17

Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)

Obiettivo

Tra le prerogative di luav vi è la possibilità di offrire a studenti, docenti e ricercatori una biblioteca tra le più importanti al mondo nei settori dell'Architettura e del Design e un Archivio Progetti tra i pochissimi in Italia efficiente e collocato all'interno di una struttura universitaria. Il livello delle due strutture, già alto come la loro riconoscibilità non rende necessari interventi pesanti ma piuttosto la conferma e il miglioramento progressivo delle rispettive collezioni, dei servizi offerti, dell'interazione con altri comparti della Scuola. La biblioteca, ad esempio, potrebbe sempre più assumere la valenza di riferimento nazionale, sia rispetto al suo utilizzo dall'esterno che rispetto alla possibilità di incrementare il ruolo di luogo di discussione e presentazione libraria aperta alla città e alla Scuola che già svolge nella sede dei Tolentini. Da parte sua l'Archivio Progetti potrà rafforzare le attività già in atto, sia in quanto centro di ricerca, che di promotore di esposizioni, incrementando, al contempo, le azioni di raccolta, conservazione e messa in circolo di materiali e documenti nel circuito internazionale delle mostre di Architettura, Fotografia, Design. Riguardo ad entrambe le strutture l'obiettivo di luav è ampliarne sempre più la conoscenza e l'utilizzo anche al di fuori delle sue mura, come biglietto da visita per l'intera Scuola e suo complemento fondamentale.

Azioni

- 17.1 Portare avanti progressivamente il progetto iniziale della biblioteca per migliorare l'utenza e mantenere nuovi spazi nell'ambito della sede dei Tolentini destinata prevalentemente a usi espositivi, bibliotecari,
- 17.2 Migliorare i servizi collaterali alla biblioteca e il suo ruolo di luogo di dibattito, incrementare le collezioni nei diversi settori e le modalità di consultazione
- 17.3 Raccogliere la domanda di conservazione di interi fondi o di parti di essi che da più parti viene rivolta all'Archivio, migliorare il rapporto con altre strutture Luav come la Scuola di Dottorato, Rafforzare il suo ruolo nell'ambito degli Archivi Nazionali, promuovere la conoscenza della storia Luav.

18

Miglioramento e promozione della produzione scientifica

Obiettivo

Come già è stato fatto rilevare in altra parte di questo documento la produzione scientifica di una scuola, misurata attraverso il lavoro dei suoi docenti e ricercatori, non è più solo un dato di rilevazione interna della qualità ma ha sempre più a che fare con la sostenibilità economica dell'Università dal momento che, sempre più, una parte del FFO sarà attribuito alle diverse sedi proporzionalmente alla valutazione delle loro *performance* scientifiche. Da questo punto di vista la VQR periodica e i meccanismi di accreditamento di corsi ordinari e di dottorato ci permettono di avere il polso di una produzione che presso Luav in alcuni settori (Architettura, ad esempio) ha raggiunto gradi di eccellenza. Malgrado ciò, la verifica costante del livello della produzione, ma soprattutto una politica di incremento della stessa, deve essere tra gli obiettivi più urgenti da porsi per il prossimo quinquennio commisurando a questo anche politiche di premialità e di supporto.

Obiettivo in questo caso, viste le ultime vicende che hanno riguardato le Università italiane nel corso dell'ultima VQR, è anche il convincimento dell'intero corpo accademico dell'importanza di questo aspetto che non riguarda più solo la gratificazione personale ma la partecipazione al bene pubblico rappresentato in questo caso dalla propria Università

Azioni

- 18.1 Supporto alle pratiche di valutazione
- 18.2 Creazione del fondo di premialità per i docenti
- 18.3 Politiche editoriali a supporto della produzione scientifica

19

Ridefinizione del ruolo di Fondazione Luav

Obiettivo

Un ruolo importante, in tema di servizi, potrà essere svolto dalla Fondazione Luav. L'obiettivo immediato è di designare un Cda e un Presidente che ne rilancino il ruolo riportandola alla missione originaria nella prospettiva di avere in pochi anni uno strumento utile a Luav, risanato economicamente e in grado sia di supportare il diritto allo studio che di gestire attività legate alla formazione permanente.

Azioni

- 19.1 Costruzione di una nuova *Governance*
- 19.2 Conclusione dei lavori della residenza dei Crociferi e di tutte le pendenze collegate
- 19.3 Definizione dei compiti della nuova Fondazione Luav
- 19.4 Sistemazione temporanea dell'area degli ex-Magazzini
- 19.5 Assunzione di ruoli nell'ambito dell'educazione permanente

20

Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione

Obiettivo

Infine, ma non per minor importanza del tema, obiettivo indifferibile dei prossimi anni sarà il consolidamento delle pratiche legate alla discussione collettiva, alla valutazione e all'autovalutazione. Con ciò si intende, ad esempio, la stabilizzazione e il perfezionamento della pratica dei tavoli di confronto avviata nell'autunno 2015, ma anche il rafforzamento degli uffici preposti alla valutazione (Nucleo di Valutazione e Presidio della Qualità). A monte di tutto vi deve essere però la promozione di un'educazione in merito all'importanza di queste pratiche da promuovere nei confronti di tutta la Comunità Luav,. Le azioni messe in atto in previsione della visita imminente dei CEV ANVUR e il lavoro intenso del delegato a questo settore costituiscono il punto di partenza di una riconsiderazione del ruolo in Luav di questo aspetto per troppo tempo considerato come un dato formale e non sostanziale della vita universitaria.

Azioni

- 20.1 Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione
- 20.2 Miglioramento del raccordo e della collaborazione tra strutture preposte alla valutazione e altri settori della Scuola
- 20.3 Diffusione dei risultati di NdV e PdQ
- 20.4 Messa in atto delle azioni previste dal sistema di valutazione AVA
- 20.5 Illustrazione periodica dei sistemi di valutazione a personale docente e non docente

Sostenibilità economica e Timing del Piano strategico

Lo schema sarà:

- + Proventi certi
- Costi di struttura non comprimibili
- = risorse disponibili

- costi del piano strategico divisi per punti
- = risorse da reperire

- tempi di messa in atto delle azioni

Sommario

Dare forma al futuro di una Scuola Speciale	1
luav oggi / Formazione	3
luav oggi / Ricerca	10
luav oggi / Articolazione organizzativa	13
luav oggi / Servizi	15
luav oggi / Bilancio e patrimonio	18
luav oggi / Ricerca	10
luav oggi / Fondazioni	20
luav oggi / luav domani - una politica della valutazione e dell'autovalutazione	21

luav domani

1 Rafforzare l'immagine nazionale e internazionale della scuola e il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	22
2 Migliorare la qualità dell'offerta didattica e rinnovare le modalità della sua erogazione (trasversalità, e-learning, tematizzazioni) individuando e rafforzando percorsi speciali (Moda, Teatro, Scuola di Restauro), e tematici, individuando ulteriori percorsi formativi in grado di raccogliere le domande in esubero (Interiors) e razionalizzando il quadro generale	22
3 Migliorare la visibilità e la riconoscibilità dei corsi di laurea e la loro permeabilità	23
4 Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità con cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	23
5 Fare della Comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	24
6 Rafforzare il rapporto con Istituzioni e Associazioni (Regione, Comune, Città Metropolitana, Biennale e altre istituzioni culturali, Università, Camera di Commercio, Confindustria) presenti in città e nel territorio	25
7 Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina, nazionale e internazionale	25
8 Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)	26
9 Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	26
10 Migliorare l'attrattività	27
11 Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta di Master	28
12 Consolidare l'Internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	28
13 Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo	29
14 Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale tecnico amministrativo	30

15 Consolidamento della Scuola di Dottorato	30
16 Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	31
17 Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	31
18 Miglioramento e promozione della produzione scientifica	32
19 Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav	32
20 Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	33