

Assemblea Generale di Ateneo 20.12.2016

Relazione Introduttiva

Questa assemblea chiude il **90° anno** di Iuav e ne apre un altro che vorrei dedicassimo alla **Qualità**, dei nostri servizi, della nostra offerta didattica, della nostra ricerca e, in generale, alla ridefinizione della nostra immagine futura, operazione per la quale era, credo, necessario partire da quello che siamo stati e siamo.

I temi che tratterò sono essenzialmente tre :

1. Ricordare quello che è stato fatto in questo primo anno del mio Rettorato come e perché lo si è fatto
2. Fare il punto sui risultati e sulla condizione attuale
3. Chiudere il percorso avviato con i tavoli e prendere una posizione su alcune scelte cruciali per il nostro futuro contenute nelle bozze di Statuto e Piano Strategico

## RIATTIVAZIONE

Prima di affrontare il primo punto vorrei partire con un **ringraziamento** in primo luogo al **personale** tecnico-amministrativo e poi ai **docenti** della nostra scuola, alle **rappresentanze sindacali, al Senato degli Studenti**. Non si tratta di un ringraziamento formale, ma della consapevolezza che l'accelerazione data in questo anno ha comportato una **pressione** lavorativa eccezionale sull'apparato organizzativo e logistico sul quale le iniziative di "riattivazione" si sono appoggiate, complicata da una situazione instabile, di passaggio, verso l'attuazione di una struttura nuova e, si spera, stabile.

**Perché parlo di riattivazione?** Perché, come ho spiegato ai tavoli di discussione che abbiamo recentemente svolto, ho valutato che il primo compito da affrontare, nel mio mandato, fosse la **rimessa in moto** di una macchina che negli ultimi anni aveva funzionato sicuramente al di sotto dello standard che si poteva attendere da una scuola come la nostra.

Non mi dilungo su questo, perché si tratta, per fortuna, di cose che già sembrano lontane ma una anno fa Iuav era una scuola che si era sostanzialmente **ritratta** da tutti gli ambiti in cui aveva, nel passato anche recente, esercitato un ruolo importante, mettendo in atto un processo di auto-smantellamento.

Sostanzialmente **assente** dai vari tavoli di lavoro con **Regione e Comune**, scomparsa nel **dibattito cittadino**, ma assente anche nel quadro, sia pur in crisi, delle **scuole nazionali**, per non parlare del **quadro internazionale**, dello scenario culturale, dello stesso **livello di affezione** di docenti, studenti e personale.

Di fronte ad una situazione del genere ho ritenuto che il primo compito da porsi fosse quello di **cambiare ritmo**, di riattivare tutte le relazioni utili a svolgere il nostro ruolo al livello della nostra storia, magari **scontando confusioni iniziali**, scetticismi, sovrapposizioni ecc.

Mettere in atto questo percorso di “**riattivazione**” in contemporanea con la “**celebrazione**” di una ricorrenza importante per noi, quella del Novantesimo, ha avuto un preciso significato, e cioè che il materiale di base per questo percorso di ripresa non può che derivare da una rivisitazione di quella “**particolarità**” di **Iuav** di cui sempre parliamo ma che non sempre riusciamo a descrivere.

Riattivare in questa accezione allora, ha voluto dire da una parte dotarsi della struttura per farlo e dall'altra dare agli **eventi del Novantesimo** un **significato “speciale”**.

**1** Per quanto riguarda la prima questione mi riferisco alla costruzione di **commissioni** e alla attribuzione di **mandati** nei settori chiave della nostra azione. Ad essi, che **ringrazio** per il grande lavoro svolto, si devono i risultati di cui più avanti parlerò più nel dettaglio. Il loro lavoro non solo è stato in grado di invertire la situazione in molti settori (dalle iscrizioni ai rapporti con le Istituzioni, ma voglio anche ricordare come quel lavoro abbia declinato, per la grande maggioranza, le indicazioni uscite dai **tavoli di inizio mandato** il che costituisce, anche dal punto di vista metodologico, un'altra eccezione che nessuna altra Università può permettersi.

**2** Sulla seconda questione vorrei ricordare che il collocare le iniziative di quest'anno dentro l'ambito delle **ricorrenza del 90°** ha dato loro un **valore aggiunto** importante

Faccio solo **alcuni esempi**, tra i tanti che si potrebbero fare

La **sfilata di moda**, che ha simbolicamente sancito un ritorno, da Treviso a Venezia e dunque la piena integrazione di questo importante settore in **Iuav**

**Wave**, che occupandosi di Porto Marghera e vedendo per la prima volta la presenza delle principali autorità veneziane, ha aiutato a ricollocarci a pieno titolo nel dibattito cittadino

Le mostre dedicate a **Carlo Scarpa e Giancarlo De Carlo** o la galleria dei video, che hanno riattivato una riflessione sull'utilità della nostra storia che dobbiamo continuare a partire soprattutto dai contenuti che questa storia ha espresso.

La seconda edizione della **Ricerca che Cambia**, che ha rafforzato un ruolo centrale di **Iuav** rispetto ai dottorati dei nostri settori a livello nazionale.

**Iuav Abroad**, che ha, per la prima volta, istituito un rapporto con un aspetto fondamentale della “**differenza Iuav**”, quello di essere stata, ed essere ancora oggi, una **scuola di formazione di docenti** presenti in numero “eccezionale” sullo scenario mondiale.

Il recente incontro con **Spin off e Start up**, che ha aperto una fase di interesse e di azione per noi fondamentale perché riguarda le modifiche del mercato del lavoro e come dare seguito alla formazione che eroghiamo.

E ancora, le iniziative dedicate a **Palmira e alla Siria**, che hanno riaperto, in chiave diversa dal passato, un fronte di interesse verso la “politica” del mondo che storicamente è appartenuto a questa scuola.

I tentativi: dalla Cina, all'America Latina, dal Vietnam, all'Africa di connotare le nostre **relazioni internazionali** non in base al numero di accordi siglati ma in base alla sostanza di relazioni stabili e tematizzate a partire dalle quali far valere le nostre competenze. (Paraguay-Vietnam-acqua, Etiopia-formazione ecc).

L'attività del nostro **Archivio Progetti** con i prestiti a mostre nazionali e internazionali importanti e la crescente autorevolezza conquistata anche grazie alla capacità di **"mantenere vivo"** il materiale che gli viene affidato.

Ma si potrebbero anche comprendere nelle iniziative di quest'anno anche i primi tentativi di sfruttare ai fini didattici la particolare natura della nostra scuola, con i **corsi trasversali e tematici**, sia ai livelli delle lauree specialistiche che dei dottorati, con la decisione di scandire meglio i momenti importanti e di passaggio degli studenti (**le consegne dei diplomi in aula Magna**), di avviare una presenza stabile dell'offerta in **lingua inglese**, di mettere in atto politiche, mirate e programmate, per aumentare l'attrattività nazionale (**open day** per corsi ordinari e **master, fiere**, presentazioni a scuole secondarie, materiale) e internazionale, (**fiere**, accordi specifici), di ri-fondare corsi particolari come quelli di **Teatro**.

Ci sono poi le azioni che riguardano la presenza sul **piano politico**, nei confronti del tessuto produttivo e delle istituzioni. Rispetto a questo basterebbe citare il contributo dato alla ripresa di **Univeneto**, l'inserimento del Veneto (grazie al lavoro congiunto delle università) in **Industry 4.0**, l'organizzazione di momenti specifici di incontro con i **settori produttivi** del Design, della Moda, delle Costruzioni.

Sono **solo alcuni esempi** tra i tantissimi che si potrebbero aggiungere ma che testimoniano di come la riapertura di rapporti con Istituzioni, altre Università, mondo produttivo ecc., abbia comportato, come vedremo in seguito, l'immediato conseguimento di risultati, a riprova delle straordinarie potenzialità presenti in una Università agile e connotata, purché si muova in modo conseguente alla propria natura.

## **RISULTATI**

E ora dobbiamo parlare di **riscontri oggettivi** alle nostre azioni adesso, senza i quali tutto quanto detto potrebbe sembrare un puro auspicio.

Vi è un primo risultato importante e verificabile quotidianamente da tutti, ed è una rinnovata **presenza sulla stampa locale**, a conferma di un interesse che non sempre nell'immediato passato è stato presente e ad un rinnovata attenzione da parte nostra al tema della comunicazione.

Vi è un secondo risultato, per noi ben più importante, e che riguarda il fatto di essere riusciti per la prima volta da anni ad **invertire quel trend negativo nelle immatricolazioni** che ci ha portato a perdere progressivamente, dal 2011 ad oggi, più di 600 studenti, contribuendo in modo determinante all'insorgere delle nostre difficoltà economiche.

Oggi il trend delle immatricolazioni in tutti i nostri settori (con scale diverse di numeri) è **complessivamente positivo**, anche se, per quanto riguarda le iscrizioni

complessive, i dati negativi riscontrati fino allo scorso anno graveranno ancora nell'immediato futuro (siamo oggi attorno ai 4000 iscritti).

A questo risultato, ancora ridotto ma importante come segnale, vi è da accostare il dato fortemente positivo del **settore Master** che, grazie ad una azione mirata e al lavoro svolto dall'ufficio preposto, ha registrato un considerevole aumento delle iscrizioni che dal punto di vista economico si è trasformato sino ad oggi (si aprirà un secondo ciclo da gennaio) in un più che raddoppio delle entrate che oggi ha portato in Luav, al netto del funzionamento dei singoli corsi, circa **235.000 euro**. Un risultato che ci permette di destinare risorse ad altri settori oltreché di rafforzare questo importante snodo collocato tra formazione universitaria di base e lavoro.

Ancora più eclatante è il dato relativo al settore della **Ricerca** che ha conosciuto nel 2016 un incremento notevolissimo portando i fondi provenienti dall'esterno dai circa 900.000 euro del 2015 ai **6.500.000** attuali. Un risultato direttamente imputabile al rilancio di iniziativa da parte nostra, in questo settore, ma anche al crescere della considerazione di Luav da parte del mondo esterno e della fiducia dei nostri docenti nella loro Scuola. Oggi bisogna trasformare questi segnali in **entrate stabili** e in ricavi per l'Ateneo, anche attraverso la stesura di un regolamento sulle ritenute assente nel nostro pur ricco elenco di regolamenti. All'interno di questo vi è anche dato l'ottimo risultato conseguito con gli **assegni FSE** e l'attrazione dell' **ERC** di ambito teatrale.

Frutti positivi, ancorché parziali, ha anche iniziato a dare quel processo di **valorizzazione delle sedi** che abbiamo individuato nei tavoli come alternativa alla cessione delle stesse. A questo riguardo il solo uso di Ca' Tron e, parzialmente, dei Tolentini, ha portato, nel 2016, ad entrate per **65.000 euro** come risultato di un'azione ancora sperimentale, messa in atto dal delegato al settore, che sta già promettendo un incremento sostanzioso per il prossimo anno. Ma molto più del risultato economico l'esperimento ha dimostrato come sia possibile **coniugare attività espositiva aperte al pubblico e presenza didattica e di ricerca** per dar vita a luoghi unici e vivi in un panorama veneziano così pericolosamente portato alla musealizzazione.

Rispetto a quest'ultimo tema, quello della **responsabilità nei confronti della città**, bisognerebbe anche citare altre iniziative messe in atto quest'anno e che coniugano aspetti economici, sociali, formativi. Come la **chiusura del contenzioso con il Porto** e la stipula dell'accordo tra Luav, Ca' Foscari e Autorità Portuale che ne è seguita. Fatto che, da un lato, accelera le azioni di rigenerazione dell'area di **San Basilio-Santa Marta** e dall'altro permette di portare nelle casse di Luav **5.900.000** euro spesi a suo tempo per la ristrutturazione del Magazzino 5 usato da Ca' Foscari e mai rientrati, e in quelle di Fondazione Luav un affitto annuale di **50.000** euro, sempre da Ca' Foscari per l'utilizzo di una parte dell'area libera degli ex **Magazzini Frigoriferi** da destinare per tre anni ad aule didattiche.

Ancora dentro un quadro di recupero di valori l'azione di Restauro e Riutilizzo intrapresa da **Fondazione Masieri** (di cui abbiamo la Presidenza) nei confronti della palazzina omonima (in comodato d'uso a Luav) la cui nota e straordinaria vicenda architettonica costituirà la base di un recupero dell'uso dello spazio a **foresteria internazionale** prevista dal lascito e già in fase di attuazione a partire dal reperimento esterno di fondi (sponsor), il **nuovo assetto espositivo** di una parte della sede dei **Tolentini** che

insieme ai nuovi spazi e alle iniziative culturali ed espositive della **Biblioteca** ha già trasformato la nostra sede centrale in un luogo frequentato e aperto alla città.

Indubbiamente nel novero dei risultati concreti va anche collocata la chiusura di nodi critici oltre al già citato **contenzioso con il Porto**, l'imminente risoluzione del nodo **Civen, del nodo Isp**, e di altri minori che, oltre a chiudere vicende annose, con il loro carico di spese legali e mancati rientri, hanno bloccato a lungo cospicue porzioni dei nostri fondi di riserva.

Tra i risultati con implicazioni anche economiche porrei senz'altro anche l'apertura di una **linea internazionale** speciale della nostra Scuola di Dottorato, destinata sostanzialmente alla formazione di docenza internazionale (con tasse di iscrizione notevolmente più alte delle normali) e che già dal primo apparire ha registrato un buon successo.

Alla ricostruzione di un'immagine e ad un rinnovato attivismo di Luav credo vada anche attribuito il raddoppio che dal 2017 conoscerà il finanziamento da parte di **Fondazione Venezia (da 100 a 200.000 euro)**, l'attribuzione per il 2016 di fondi da parte della Regione al settore Moda (**60.000 euro**), da parte del Miur per la Scuola di Restauro (**120.000 euro**) e l'incremento da parte del Mibact del finanziamento a Teatro (**295.000**) le buone probabilità, per la prima volta, di un cospicuo co-finanziamento di **Wave**.

E sicuramente un indicatore positivo va considerato il fatto che pur in presenza di una situazione ancora critica dal punto di vista economico anche a causa del perdurare del sotto-finanziamento nazionale del settore, Luav sia riuscito a mantenere viva una politica del **reclutamento**, usando fondi FFO o dei piani straordinari, che nel 2016 ha portato per quanto riguarda i docenti a:

4 nuovi professori ordinari di cui uno dall'esterno  
2 nuovi professori associati di cui uno dall'esterno  
6 ricercatori a tempo determinato di tipo B di cui uno dall'esterno  
2 nuovi ricercatori di tipo A  
7 proroghe per Rtd A

e per quanto riguarda il personale al consolidamento di **due posizioni a tempo determinato** e a 9 assunzioni nell'ambito dei posti destinati per legge ai disabili.

risultati che non ci mettono certo al riparo dai rischi derivanti dal pensionamento ma che indicano come questo tema venga considerato da Luav come **prioritario**

accanto a questi risultati sono da aggiungere, per quanto riguarda la ricerca, l'avvio dei **Cluster Lab** che ha il doppio compito di attrarre referenti e finanziamenti e di costruire raggruppamenti di ricerca su base tematica e interdisciplinare in grado di sfruttare al meglio le caratteristiche di Luav e di intercettare le richieste che provengono da bandi competitivi, Por, ecc.

E infine un buon risultato va considerato il risparmio (16%) sulle utenze a fronte degli interventi, virtuosi in sé, sul **risparmio energetico** e sull'innovazione tecnologica in questi settori (geotermico, tri-generazione, teleriscaldamento)

## BILANCIO

Come ho scritto nell'introduzione al bilancio previsionale, la positività di ogni nostro indicatore **non si tramuta immediatamente in ricavo economico**, o almeno, non si tramuterà in questo sino a che non faremo diventare stabili gli effetti che oggi leggiamo come buon risultato annuale.

Il bilancio previsionale da questo punto di vista registra un andamento che non corrisponde alla nostra attuale situazione ma ad una situazione di indicatori prevalentemente negativi esistente sino all'anno scorso ed è reso ancor più aleatorio dal fatto di non poter contare su dati certi relativi al **FFO 2016** anche quest'anno in grave ritardo (e di cui, per altro, si auspica il miglioramento).

Il bilancio previsionale, però, ci dice con chiarezza come in una situazione di andamento ordinario (considerando prudenzialmente come straordinari i dati di quest'anno) e senza interventi di aggiustamento difficilmente riusciremo a mantenere il livello attuale della nostra offerta e dei nostri servizi. Urge dunque orientare la nostra azione futura alla messa in atto in tempi brevi di alcune modifiche di tipo strutturale.

## QUALI RISPOSTE ?

Non entrerò tanto nel dettaglio delle vie che dobbiamo percorrere per invertire definitivamente una tendenza che abbiamo cominciato a modificare, in modo sintetico **l'ho indicato nel documento al bilancio** e sintetizzando ulteriormente riassumerai nei punti seguenti.

La progressiva accentuazione della **"Differenza Iuav"** come valore assoluto

Il **mantenimento del ritmo attuale** e il consolidamento delle posizioni economiche acquisite quest'anno anche attraverso il rafforzamento delle strutture logistiche (uffici, spazi ecc) e di direzione (commissioni, mandatari ecc.), in altri termini far fruttare ciò che produciamo e migliorare la struttura organizzativa.

Il consolidamento dell'**attrattività** tramite la saturazione dei posti rimasti liberi e l'incremento di almeno **500** iscritti nel prossimo triennio.

Il miglioramento della **quota premiale del FFO**, attraverso l'appoggio alla produzione scientifica e alla sua divulgazione.

La **razionalizzazione del nostro patrimonio immobiliare** e della sua gestione anche tramite eventuali cessioni (ostello della Giudecca) e scambi (Terese-San Sebastiano)

## LA NOSTRA STRUTTURA ATTUALE

Sono queste, essenzialmente, le linee di intervento che possiamo praticare ma c'è un altro tema più spinoso che riguarda la **struttura che ci siamo dati** e che incide fortemente su efficienza e costi.

**Non svelo certo un segreto dicendo** che l'esperienza di quest'anno mi ha portato a vedere come ogni nostro tentativo di caratterizzazione e di razionalizzazione si scontri con una struttura che a suo tempo abbiamo assunto adeguando forzosamente ad una legge (la Gelmini) fatta per Università di ben altre dimensioni le nostre caratteristiche.

Un adeguamento che, come minimo, alla prova del tempo ha comportato :

Una **suddivisione arbitraria e poco razionale** dei nostri ambiti didattici e di ricerca

Il **rallentamento generale** dovuto alla moltiplicazione dei percorsi decisionali

Un **aggravio di spesa** a causa della duplicazione di percorsi di studio, della dislocazione del personale, dell'uso irrazionale degli spazi,

L'impossibilità di **una programmazione razionale del reclutamento**

**L'offuscamento dei Corsi di studio** e della loro individualità specifica (Architettura, Design, Pianificazione, Arti, Moda, Teatro,)

L'annullamento di **agilità e permeabilità** entrambe caratteristiche potenzialmente eccezionali in una struttura piccola e tendenzialmente composta da parti dialoganti

E ciò tanto per citare gli **effetti più macroscopici** di una strutturazione nata male.

Con il **gruppo di lavoro** che il Senato ha istituito **sullo Statuto** si è cercato di ragionare sulla possibilità di praticare una strada diversa pur nei limiti concessi dalla legge.

Una strada che ri-attribuisca **al Senato una funzione strategica** e non solo **mediatoria**, che riaggreghi i docenti a partire dalla centralità dei corsi di laurea. Che affidi loro la possibilità di intervenire sul futuro di tutto l'Ateneo.

Uno schema, modificato anche in funzione della recente discussione dei tavoli, è stato prodotto, questo schema è stato divulgato e in parte discusso. In parallelo si è avviato un **confronto con il Ministero** che vedrà il 13 gennaio una seduta importante a Roma ma che già adesso ha comportato un sostanziale condivisione rispetto al tema sostanziale che la nuova bozza di Statuto poneva e cioè sulla possibilità di considerare Iuav come **un unico Dipartimento**. (cosa ben diversa dal dipartimento unico di un tempo che riguardava solo la ricerca)

A questo punto credo che su questo tema fondamentale le cose debbano essere chiare tra noi. Memore di cambiamenti passati che non hanno mai messo in conto il parere di docenti e personale ho voluto avviare un **processo difficile di progettazione condivisa** del nostro assetto futuro, nella massima trasparenza e non ho alcuna intenzione di forzare la mano su scelte che non siano condivise.

Oggi però credo sia importante **pronunciarci su un aspetto** che, lo sappiamo bene, costituisce il tema centrale della nostra riforma e cioè sulla permanenza di una struttura che, personalmente, **reputo obsoleta, dispendiosa e frenante** e sulla necessità di garantire comunque, con nuove strutture, quella partecipazione alle scelte assicurata oggi dai Dipartimenti.

## **QUALITA'**

Concludo riprendendo un tema accennato all'inizio e per me fondamentale, e cioè l'impegno nei confronti della **qualità** che, per quel che mi riguarda costituirà il motivo conduttore del prossimo anno

Qualità che dovremo perseguire nel tipo di formazione che proponiamo, nei servizi di cui disponiamo, nei contenuti, negli spazi, nelle modalità di insegnamento, di reclutamento ecc.

Qualità che dovrà essere legata alla necessità di **connotare in quel senso la nostra diversità** e di farla valere nei temi di ricerca, nei rapporti internazionali, nella produzione scientifica, nella valutazione, nei modi di lavorare, nella sostenibilità delle scelte.

Una qualità, permettetemi di dire, diversa da quella un po' meccanica che abbiamo dovuto dimostrare durante la visita dei Cev, e anche diversa da quella che pure dobbiamo dimostrare ai nostri Nuclei di Valutazione e Presidi e Anvur, che pure oggi ci vede in **buona posizione**. Una qualità evidente, riconosciuta, che corrisponda alla nostra differenza e che ci connoti come tratto caratterizzante a tutti i livelli del nostro insegnamento e della nostra ricerca. Che proponga nuovi modi di praticare mestieri in rapido cambiamento, di leggere città, di progettare edifici, oggetti, piani, abiti, opere d'arte e di teatro, in relazione virtuosa con l'ambiente e chi lo abita, appoggiandoci su di una tradizione che rappresenta per noi un patrimonio importante e vivo.

alberto ferlenga