



Università Iuav di Venezia

# PIANO STRATEGICO Iuav 2023-2027

maggio 2023

## INDICE

1	IL PERCORSO DI COSTRUZIONE DEL PIANO STRATEGICO	3
2	LA SPECIFICITÀ DI IUAV	5
3	SCENARIO E FUTURO PROGETTO	7
3.1	Iuav e la revisione del progetto culturale	7
3.2	L'intelligenza collettiva proiettata al futuro	8
3.3	Esercitare la forza tranquilla	8
3.4	Intelligenza collettiva e comunità anticipatrice	9
4	I NUOVI FINANZIAMENTI	10
4.1	Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata - C.SCARPA	10
4.2	iNest - Consorzio Ecosistema Innovazione	11
4.3	Restauro del Convento delle Terese	11
5	IL PROCESSO DI REVISIONE DI IUAV	12
6	IUAV E IL CONTESTO ESTERNO DI VENEZIA CITTÀ CAMPUS	13
7	LE MISSIONI	14
8	IL MODELLO: CLAIM, OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI	16
9	ORGANIZZAZIONE DEL PIANO STRATEGICO	18

**ALLEGATO: Relazioni tra claim, missioni, azioni e obiettivi strategici**

## 1 Il percorso di costruzione del Piano Strategico

L'1 ottobre 2021 il prof. Benno Albrecht ha iniziato il mandato di rettore per il periodo 2021/2027. Il programma elettorale presentato al momento della candidatura indica la strada da percorrere per lo sviluppo di luav ed è articolato nelle sei missioni che hanno costituito l'elemento di base per la costruzione del nuovo Piano Strategico dell'Università luav 2023-27. L'intenso percorso di elaborazione del nuovo Piano è iniziato a fine 2021, si è svolto durante tutto il 2022 con il coinvolgimento dei diversi portatori di interesse e si è concretizzato attraverso momenti di analisi, di partecipazione e di sintesi.

Di seguito sono descritti nelle loro linee essenziali le principali fasi e i momenti particolarmente significativi.

A gennaio 2022 il Gruppo di lavoro individuato dal rettore ha effettuato una prima analisi del Piano Strategico vigente con la volontà di proseguire sulla via di rivitalizzazione e rinnovamento indicata dal precedente rettorato. In questa revisione si è rilevata la necessità di contenere il numero di obiettivi strategici e di azioni. Si sono poi considerate le possibilità di finanziamento su bandi emessi dall'Unione Europea e dallo Stato italiano nell'ambito del PNRR e attraverso i Ministeri. Sono state quindi definite le fasi di costruzione del Piano evidenziando il contributo richiesto ai diversi stakeholder e il passaggio dal piano di mandato alla definizione degli elementi essenziali del nuovo Piano Strategico (missioni, obiettivi strategici, azioni, indicatori).

Nel mese di febbraio 2022 il Gruppo di lavoro, con i delegati e le delegate del rettore, ha elaborato un primo documento in cui le 6 missioni articolate in 62 azioni del piano di mandato del rettore sono state riassunte in 5 missioni (riunendo le missioni III e IV) e in 28 azioni.

Nello stesso mese il rettore ha presentato il processo di condivisione e partecipazione articolato in 3 momenti con la programmazione delle attività:

1. contributi della comunità, con focus group e tavoli di lavoro a livello di rappresentanze dei corsi di studio, dei gruppi di ricerca, del personale e degli studenti, dei dottorandi e degli assegnisti – da marzo a maggio;
2. contributi degli organi di ateneo, sia centrali che di dipartimento, oltre a CUG e senato degli studenti, con una sintesi e una rappresentazione dei risultati emersi nel punto precedente nonché ulteriori indicazioni nell'ottica di definire una politica programmatica delle attività e azioni per l'ateneo – da giugno a luglio;
3. discussione finale da settembre a dicembre.

A marzo 2022 è stata formalmente costituita la cabina di regia (decreto rettorale 23 marzo 2022 n. 148) con il compito di coordinare le fasi di avanzamento del percorso di programmazione e il processo di condivisione e partecipazione.

Il 31 maggio e l'1 giugno 2022 sono stati coinvolti tutti i portatori di interesse in un momento di discussione in presenza. Gli incontri sono stati articolati in panel tematici, coordinati dai delegati e dalle delegate del rettore e condotti da facilitatori esperti. I temi di discussione sono stati definiti a partire dalle Missioni individuate dal "Progetto luav 2021–2027" del rettore.

Hanno partecipato in modo attivo e costruttivo personale docente e ricercatore, personale tecnico e amministrativo, studenti e studentesse, portatori di interesse esterni in 5 sessioni articolate ciascuna in panel. Della discussione è stata fatta una restituzione immediata in sessioni plenarie e di tutti gli incontri sono stati redatti report condivisi con tutta la comunità mediante pubblicazione nel portale di ateneo. Tali report sono stati sintetizzati ulteriormente dalla direzione generale in modo tale da rilevare i punti principali sui quali avviare una riflessione e aprire la discussione per definire una politica programmatica delle attività e azioni. Il rettore e il direttore generale hanno incontrato anche il Nucleo di Valutazione interessato a conoscere gli sviluppi del Piano.

Nel mese di luglio 2022 il percorso intrapreso per la definizione del Piano Strategico luav 2022/2027 e i contenuti specifici del documento strategico sono stati condivisi con il Senato Accademico (20 luglio) e il Consiglio di Amministrazione (27 luglio)

Nello stesso mese il rettore ha invitato il direttore di dipartimento, i direttori delle sezioni di coordinamento della didattica e della ricerca, il presidente del CUG, il presidente del Presidio della Qualità e il presidente del senato degli studenti a inviare eventuali ulteriori contributi a partire dal materiale dei tavoli di discussione pubblicato. A settembre sono pervenuti i contributi del dipartimento, del CUG, del Senato degli studenti e del Presidio della Qualità.

A ottobre/novembre 2022 la Cabina di regia, a partire dalla sintesi del piano di mandato del rettore, ha elaborato tutti i contributi pervenuti dai diversi portatori di interesse e le indicazioni fornite dagli organi di ateneo per giungere, in stretta condivisione con il rettore, alla definizione:

- a) delle componenti fondamentali del Piano Strategico: claim, missioni, obiettivi, indicatori;
- b) del documento "Piano Strategico luav 2023-27" da sottoporre all'approvazione finale del Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico.

A dicembre 2022 si è avuta conferma dell'ottenimento di tre consistenti finanziamenti, i primi due legati ai fondi PNRR, (Ecosistemi per l'innovazione e fondo investimenti 2021-2035, destinato al cofinanziamento di programmi d'intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico), il terzo al finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza.

A gennaio 2023 la proposta del nuovo Piano Strategico e delle sue componenti fondamentali (claim, missioni, obiettivi e azioni correlate) redatta dalla cabina di regia è stata condivisa con delegati e delegate, referenti e direttori di dipartimento al fine di raccogliere ulteriori suggerimenti conclusivi

Successivamente due specifiche riunioni aperte alla comunità dei docenti (2 febbraio 2023) e a quella del personale tecnico e amministrativo (16 febbraio 2023) hanno illustrato:

la prima, la connessione tra Piano Strategico e i 3 grandi finanziamenti ottenuti nell'ottica della nuova progettualità di luav

la seconda, il collegamento tra Piano Strategico e la programmazione integrata ovvero gli obiettivi gestionali previsti nel PIAO

A maggio 2023 la proposta di Piano è stata presentata al Senato Accademico che ha espresso parere favorevole (seduta del 24 maggio); successivamente il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano nella seduta del 29 maggio.

L'approvazione del Piano Strategico trova la sua implementazione nella programmazione triennale e in particolare nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) previsto dall'art. 6 del DL 80/2021 e approvato a gennaio di ogni anno. Gli obiettivi strategici del Piano saranno quindi declinati negli obiettivi operativi del PIAO, e monitorati periodicamente sia nella Relazione performance annuale ex DLgs 150/2009, sia mediante altri strumenti (Cruscotto sintetico di ateneo, relazione semestrale). Considerata la necessità di uno stretto collegamento tra obiettivi e risorse (sia umane che economico finanziarie) mediante la programmazione integrata (PIAO), il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici si realizza sulla base degli indicatori del Piano Strategico in relazione ai target definiti annualmente.

## 2 La specificità di luav

L'Università luav di Venezia è un luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettualità degli ambienti e dei modi di vita dell'uomo, intesi in senso ampio in ogni loro manifestazione e scala, misura e cifra. "L'ateneo è dedicato alle culture del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura e dell'ingegneria civile, delle arti, del design, del paesaggio, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio storico e artistico, della città e dell'ambiente costruito"<sup>1</sup>.

La comunità luav è formata da 176 docenti strutturati (inclusi RTD), 245 tecnici amministrativi e 4.731 studenti distribuiti nei diversi cicli formativi offerti (Tabella 1, dati al 31.12.2022). Luav a oggi è strutturato nel Dipartimento di Culture del Progetto a cui afferiscono tutti i Corsi di laurea triennali e magistrali (Tabella 2).

Tabella 1. Comunità luav al 31 dicembre 2022

Comunità universitaria	
Personale docente (di cui)	176
<i>Ordinari</i>	50
<i>Associati</i>	76
<i>Ricercatori</i>	50
Personale tecnico amministrativo	245

Tabella 2. Strutture e offerta didattica al 31 dicembre 2022

Strutture e offerta didattica	dato rilevato	iscritti
Dipartimenti	1	
Laboratori di ricerca	10	
Corsi di laurea triennale	4	2.510

<sup>1</sup> Tratto dallo Statuto dell'Università luav di Venezia, emanato con decreto rettorale 30 luglio 2018 n. 352 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale – Serie Generale n. 183 dell'8 agosto 2018, Articolo 1, Definizione, finalità istituzionali e principi di azione dell'Università.

Strutture e offerta didattica	dato rilevato	iscritti
Corsi di laurea magistrale	6	1.734
Master di I livello	2	93
Master di II livello	4	100
Corsi di perfezionamento	1	72
Corsi di dottorato di ricerca	1	161

In luav assume e assumerà valenza particolare la didattica interdisciplinare e trasversale che rappresenta il denominatore comune dei diversi percorsi formativi. Luav investe e investirà notevoli risorse in dotazioni infrastrutturali come aule, postazioni informatiche, spazi attrezzati per attività didattiche integrative nei campi della produzione ed elaborazione di immagini, video, installazioni interattive, modellazione digitale e materica (legno, ferro, ceramica, carta), stampa tridimensionale (Tabella 3).

**Tabella 3. Infrastrutture.**

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	76	31/12/2022
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Laboratori/Atelier didattici	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche*	345	
Postazioni pc (nelle biblioteche)**	11	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	268.715	
Abbonamenti correnti a periodici	2.063	
Periodici elettronici correnti	2.941	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	148.146	
Banche dati	69	

\* (di cui 128 disponibili causa emergenza covid-19), \*\* (di cui 3 disponibili causa emergenza covid-19)

- È utile a questo punto tener conto anche delle criticità e in particolare dei seguenti elementi di debolezza:
1. il funzionamento di luav è legato prevalentemente al Fondo di finanziamento ordinario delle Università (FFO), che per l'ateneo nel 2022 ha rappresentato un introito di 29,6 milioni di euro. La suddivisione percentuale dell'FFO in merito alla quota base, premiale e perequativa è stata rispettivamente del 54%, del 23% e del 11%, mentre a livello nazionale è risultata del 55%, del 31% e del 2%. Ciò evidenzia come rispettivamente per l'ateneo la quota perequativa sia più elevata e quella premiale più bassa rispetto a quanto si è verificato a livello di sistema
  2. per luav l'ultimo esercizio di valutazione della qualità della ricerca VQR 2015-2019 non è stato pienamente soddisfacente e la qualità della produzione scientifica è da migliorare per portare luav a

livello delle migliori università nazionali nonostante sia stato ottenuto dal Dipartimento di Culture del Progetto il finanziamento come dipartimento di eccellenza.

3. il numero di studentesse e studenti iscritti complessivamente ai diversi corsi negli ultimi anni è stato stazionario o in leggero calo, anche se alcuni corsi di studio sono in controtendenza e risultano molto attrattivi. Una revisione della proposta formativa dell'ateneo in termini di innovazione dei corsi esistenti e istituzione di nuovi corsi può portare luav a incrementare il numero di iscritti.

Dalla critica costruttiva generata dalla riflessione su questi punti di debolezza nasce la possibilità di un nuovo progetto strategico per luav.

### **3 Scenario e futuro progetto**

La condizione di luav come Università a Statuto Speciale ha collocato l'ateneo in forma nuova nel panorama universitario italiano come unica Università tematica, l'università della progettualità. Luav ha nuove responsabilità che implicano un'attenta declinazione dei contenuti dei percorsi formativi e un'elevata qualità della ricerca perché luav è stata e deve essere ancora un punto di riferimento nel panorama nazionale e internazionale per le discipline del progetto.

Luav si propone come custode di una scienza civica che mette in relazione storia umana, forme della cultura e consumo d'energie in tutti i sensi. L'obiettivo è quello di essere la piattaforma privilegiata di educazione, a livello italiano e internazionale, e centro di studi avanzati sull'abitare, sulla vita collettiva nelle società complesse.

**Ciò che viene chiesto a luav è di sviluppare una forma di intelligenza collettiva capace di creare un ambiente che abbia i presupposti ecologici per poter diventare patria<sup>2</sup>.**

#### **3.1 Luav e la revisione del progetto culturale**

Il nuovo progetto parte da basi solide che sono le eccellenze e la storia di luav, sono i punti forti strutturali su cui impostare il futuro. Sono le eccellenze che fanno di luav una vera Accademia Italiana del Futuro e danno corpo alla sua unicità nel panorama nazionale e internazionale. Le particolarità di luav sono la localizzazione, le sedi, la piccola dimensione, l'unione in un unico luogo delle tematiche legate al progetto in senso vasto, la capacità di conservazione della conoscenza. Si parte da una posizione di vantaggio grazie al lavoro fatto negli ultimi anni che ha stabilizzato la situazione contingente e messo in evidenza i vantaggi strutturali e acquisiti, i quali devono ora essere sfruttati al massimo e implementati.

Il progetto da cui prende avvio il processo di programmazione strategica dell'ateneo trova fondamento nei principi del programma di mandato del rettore prof. Benno Albrecht "Luav 2021-2027". L'indirizzo principale è la valorizzazione delle risorse interne, delle capacità della comunità, del corpo amministrativo e docente, delle studentesse e degli studenti, di chi contribuisce alla vita di luav, di chi ne costituisce il capitale più prezioso. Si riportano nel seguito alcuni passi significativi di tale documento.

---

<sup>2</sup> Liberamente tratto da Alexander Mitscherlich, La città del futuro, MSugarCo Edizioni, Milano, 1979 pag. 51.

### **3.2 *L'intelligenza collettiva proiettata al futuro***

Il progetto per il futuro dello luav al 2027 vuole fare emergere la sua anima, la sua struttura profonda. Qui è presente la fiducia nel progetto civico ed una certa idea d'Italia<sup>3</sup>, quella dei valori civili, delle differenze, della difesa dei territori<sup>4</sup>, in contrapposizione all'Italia barbara, retorica, lazzarona e brigantesca<sup>5</sup>. Un progetto culturale capace di tracciare una politica diversa e originale delle forme di vita, dell'abitare, del farsi delle comunità e degli individui, delle donne e degli uomini, nello spazio pubblico delle scelte future. Questo progetto vuole essere il modo per affermare una forma di intelligenza collettiva proiettata al futuro, ed è una strategia per la scelta di un indirizzo comune, l'abbraccio alla missione di un mandato pubblico, alla cura e al progetto della cosa pubblica, perché politica e cultura sono intrecciate e inseparabili.

Il progetto mira a rivelare un'immagine, una visione di uno luav unitario, dove i valori di serietà, coerenza, responsabilità, interesse collettivo siano i valori fondanti della nostra comunità. Il progetto dello luav futuro assume il principio di responsabilità pubblica di tutte le donne e gli uomini che ne fanno parte, assume la ragione responsabile come strumento di lettura e governo dei processi in corso e a venire.

### **3.3 *Esercitare la forza tranquilla***

La storia di luav ha dimostrato che la valorizzazione delle conoscenze avviene quando luav diviene connessione tra istanze, luoghi e mondi diversi, quando luav si afferma come centro di educazione viva e quando luav è una piattaforma verso il lavoro, l'innovazione, il mondo.

Questo è possibile stimolando la ricerca verso lo sviluppo di nuove idee, stimolando l'innovazione verso un ambiente di vita migliore e sostenibile, stimolando l'insegnamento verso la diffusione di una coscienza civica. È necessario affermare il potere cristallino delle idee, quello sottile della persuasione, quello solido dell'autorità culturale, quello brillante della generosità e della resistenza paziente per affermare il bene comune.

È facile capire che nella società del post neoliberalismo sarà apprezzata sempre più la formazione avanzata, la didattica innovativa di alto livello, profonda e propositiva, la capacità originale di modellazione del futuro. Si prospetta l'Università come nuovo centro produttivo di Studi Avanzati. Si tratta di un compito di vasta portata, quello di immaginare una nuova cultura del territorio, dell'abitare, degli oggetti, dello stare al mondo, organizzata attorno alla crisi del lavoro e dell'ambiente, che ne inverta decisamente la marcia verso un futuro equo e bilanciato, una nuova grande trasformazione. Si tratta di immaginare l'università come luogo di ricerca e di formazione permanente, di innovare i processi di costruzione del saper rivolgendosi alle

---

<sup>3</sup>“ L'Italia delle minoranze, contro quella delle compiute e spesso composite maggioranze; l'Italia del dissenso e dell'eresia, contro quella delle soluzioni facili e definitive; l'Italia del dubbio e della protesta, contro quella del compromesso o della rinuncia” Giovanni Spadolini, *L'Italia della ragione. Lotta politica e cultura nel Novecento*, Firenze: Le Monnier, 1978 vedi anche Giovanni Spadolini, Gobetti, *un'idea dell'Italia*, Milano: Longanesi, 1993.

<sup>4</sup> Norberto Bobbio, *Italia civile: Ritratti e testimonianze*, Manduria: Lacaita Editore, 1964.

<sup>5</sup> Traggio questa contrapposizione da Luigi Salvatorelli nell'interpretazione di Giovanni Spadolini in un capitolo significativamente intitolato *Le due Italie: Salvatorelli in Giovanni Spadolini, Autunno del Risorgimento. Miti e contraddizioni dell'unità*, Firenze: Cassa di Risparmio di Firenze, 1986.



generazioni future, e, al tempo stesso, di riformulare e aggiornare le competenze e le conoscenze di chi è già impegnato nel mondo delle attività, delle professioni, del lavoro.

### **3.4 *Intelligenza collettiva e comunità anticipatrice***

La discussione all'interno della comunità luav rispecchia quella di qualsiasi consesso umano, di un confronto tra costruttori e distruttori. È necessario essere sempre dalla parte dei costruttori: "Chi governerete con i vostri pensieri, tra duemila anni? Pensaci e scoprirai che, lungi dall'essere l'arte immorale, poco altro tranne l'arte è morale; che la vita senza l'industria è colpa, e l'industria senza arte è brutalità: e per le parole "buono" e "malvagio", usate dagli uomini, potresti quasi sostituire le parole "creatori" e "distruttori"<sup>6</sup>.

Le organizzazioni comunitarie senza scopo di lucro come l'università sono quelle che in momenti di trasformazioni hanno la possibilità di promuovere ed indirizzare i cambiamenti, superando le logiche difensive degli interessi di settore. Quella di luav è una nuova sensibilità e capacità di riconoscimento delle diversità, una forma di istanza di responsabilità verso il presente, verso il futuro, verso un passato da tradurre e rinnovare. È un progetto per essere comunità viva e attiva, inventando continuamente il presente, diventando, in questo farsi, futuro per il Paese.

Nel momento più alto della critica alla Modernità Thomas Coglán Horsfall scrisse che "La vita piena e sana della comunità è il prodotto più alto, più nobile dell'Arte umana"<sup>7</sup>, è il vero benessere verso cui tendere, è il progetto di una comunità luav, del nuovo chiostro: un centro avanzato di scala internazionale. È un percorso affascinante, ideativo e coraggioso quello che attende luav e che luav è in grado di affrontare. "Per risolvere in pratica quel problema politico, si deve procedere attraverso il problema estetico, dacché è unicamente attraverso la bellezza che si perviene alla libertà"<sup>8</sup>. Vi è infatti un rapporto di corrispondenza di progetto e utilità sociale, tra bellezza e moralità.

luav vuole sviluppare le capacità di una rinnovata intelligenza collettiva per diventare sempre più una Comunità Anticipatrice in grado di proporsi come un centro di progettualità innovativa, unico del genere in Italia, che dovrà agire a geometria variabile, in modo flessibile e dinamico proprio dell'oggi nell'era dell'incertezza dove "Il sorgere del nuovo non può essere predetto, altrimenti non sarebbe nuovo. Il sorgere di una creazione non potrebbe essere conosciuto in anticipo, altrimenti non sarebbe creazione"<sup>9</sup>.

Per ampliare e rafforzare la propria autorevolezza e l'impatto delle proprie idee sul futuro del paese luav intende sviluppare l'intelligenza collettiva e funzionare come una Comunità Anticipatrice.

---

<sup>6</sup> John Ruskin, *The Complete Work of John Ruskin*, London: E.T Cook & A. Wedderburn, 1912. Volume XX, *Lectures on Art*, Lecture III, *The Relation of Art to Morals*, p. 93 "Whom will you be governing by your thoughts, two thousand years hence? Think of it, and you will find that so far from art being immoral, little else except art is moral; that life without industry is guilt, and industry without art is brutality: and for the words "good" and "wicked," used of men, you may almost substitute the words "Makers" and "Destroyers"

<sup>7</sup> Thomas Coglán Horsfall, *The Need for Art in Manchester*, in un discorso tenuto alla Manchester Royal Institution il 2 Maggio 1910, riportato da Charles H. Barber, "The full healthy life of community is the highest, the noblest product of human Art".

<sup>8</sup> Friedrich Schiller, *Lettere sull'educazione estetica dell'uomo Callia o della Bellezza*, Roma: Armando Editore, 2002. p. 323. Introduzione e note di Antimo Negri

<sup>9</sup> Edgar Morin. "I sette saperi necessari all'educazione del futuro".

La Comunità Anticipatrice è una aggregazione di persone che insegnano, studiano, lavorano e che si riconoscono su idee sostenibili di futuro mirate alla prefigurazione di un nuovo ambiente di vita dell'uomo, con forme originali di interazione e tattiche di coinvolgimento innovative, destinate a determinare nuovi scenari e nuovi paradigmi e offrendo risposte alle urgenze e alle incertezze globali che dobbiamo affrontare.

“Il vero poema è la mente del poeta; la vera nave è il costruttore di navi”<sup>10</sup>

**Obiettivo primario del Piano Strategico 2023-2027 è: la creazione di una Comunità Anticipatrice, riconosciuta a livello internazionale, che sia in grado di formare una nuova forma di Intelligenza collettiva proiettata al futuro. È la rivendicazione del ruolo di Superpotenza Culturale dell'Italia, di Venezia, e di luav come epicentro attivo della progettualità del nostro Paese.**

#### **4 I nuovi finanziamenti**

Nei mesi di novembre e dicembre 2022 si sono concretizzate nuove ottime prospettive per luav con la conferma di tre grandi finanziamenti.

I finanziamenti ottenuti sono quelli del progetto all'interno del PNRR, Inest, Interconnected nord-est INnovation EcoSysTem, del progetto all'interno del finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza per la realizzazione del Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata - C.SCARPA, e quelli legati al progetto di restauro dell'ex Convento delle Terese.

Si tratta dell'innesco del processo di revisione e di innovazione di luav in tutti i suoi aspetti, culturali, gestionali, di relazione, **con finanziamenti complessivi per un totale di 22.120.000 €.**

##### **4.1 Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata - C.SCARPA**

luav in Italia e a livello internazionale è conosciuta come l'Ateneo del Progetto. Per mantenere fede a questa propensione il Dipartimento di Culture del Progetto, unico dipartimento di luav, ha ritenuto indispensabile l'istituzione del **Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata - C.SCARPA. Il progetto prevede il finanziamento per 9.350.000 €**

L'obiettivo di C.SCARPA è posizionare luav nel panorama nazionale e internazionale come “Comunità Anticipatrice” nel contesto della transizione ecologica. C.SCARPA sarà Centro capace di immaginare e costruire nuove forme di progettualità trans-scalare dagli interventi geografici agli oggetti d'uso, e trans-disciplinare, dalla pianificazione urbanistica, all'architettura, al design, alle arti, alla moda, al teatro.

La creazione di C.SCARPA produrrà un impatto significativo nella didattica, permetterà la definizione e lo sviluppo di modelli didattici innovativi secondo un approccio Project-Based Learning.

C.SCARPA favorirà il rafforzamento delle capacità di ricerca applicata attraverso lo sviluppo di sistemi previsionali con ricadute sui processi progettuali. C.SCARPA elaborerà scenari utili ad amministrazioni e aziende adeguati alla transizione ecologica di lungo periodo, e aumenterà della qualità e degli esiti della

---

<sup>10</sup> “The true poem is the poet's mind; the true ship is the ship-builder”, Ralph Waldo Emerson, Essays: First Series (1841), Boston, Phillips, Sampson, 1852, History, pag. 16.

ricerca favorendo la trasformazione dei progetti in prodotti valutabili nelle procedure VQR e nei ranking internazionali.

C.SCARPA si propone come luogo capace di formare una comunità in cui il fattore guida sarà l'intelligenza collettiva.

#### **4.2 iNest - Consorzio Ecosistema Innovazione**

All'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza l'ecosistema iNest è un consorzio finalizzato a estendere i benefici del trasferimento tecnologico partendo dalle principali aree di specializzazione del Nord-Est: i settori industriale-manifatturiero, dell'agricoltura, del mare, della montagna, dell'edilizia, del turismo, della cultura, della salute e dell'alimentazione. iNest si compone di 11 soci e più di 400 ricercatori. **Le attività luav sono state finanziate con 6.000.000 di euro**

luav è responsabile di uno dei 9 sottoprogetti (Spoke) "City; Architecture and sustainable design" che si occupa di progetto sostenibile inteso come cura e manutenzione dell'ambiente costruito declinato a tutte le scale e in tutte le sue sfaccettature: dal territorio, alla città, all'architettura. Progettare nel Nord-est significa progettare un territorio fragile e speciale, nel quale l'impegno etico del progetto si confronta con la necessaria cura e manutenzione di un paesaggio complesso e articolato, un patrimonio storico architettonico diffuso entro un territorio dominato dai rischi ambientali. Il processo di adattamento alle sfide ambientali e del cambiamento climatico che si attendono e la manutenzione dello stock edilizio dettato dalla transizione energetica caratterizzerà sempre più il mercato delle costruzioni, facendo di questo territorio un grande cantiere diffuso di piccole opere.

Lo Spoke si candida a svolgere il ruolo di snodo fra i sub-sistemi della trasformazione territoriale e a promuovere un tessuto collaborativo e di scambio di saperi ed esperienze non solo fra le imprese ma, soprattutto, fra tutti i soggetti della filiera: progettazione, produzione manifatturiera, produzione edile, distribuzione commerciale, credito, amministrazione. I partner affiliati allo Spoke luav sono UniTS, UniUD, UniPD, CRESME e Corila. luav poi partecipa agli Spoke di UnUD e UniTS.

#### **4.3 Restauro del Convento delle Terese**

Il progetto di restauro e rivitalizzazione dell'ex Convento delle Terese costituisce un esempio di come tutte le componenti dell'Università possano convergere al raggiungimento di un obiettivo comune.

L'esperienza risulterà tecnicamente esemplare come processo e svilupperà un senso di appartenenza coinvolgendo sin dai primi passi tutte le componenti dell'Ateneo evidenziando ruoli e compiti che, nell'arco temporale del progetto, costituiranno una esperienza formativa, oltre che scientifica e tecnica.

Dovrà coniugare la conservazione e il riuso nell'ottica di alta tecnologia green e inserirsi in un progetto di ampio respiro che, per stralci funzionali, dia un nuovo volto a luav.

L'obiettivo è la creazione di un centro di competenza in luav, rivoluzionando radicalmente l'approccio tradizionale di gestione degli edifici, tramite specifici strumenti orientati alla gestione e alla manutenzione programmata. **Il progetto è stato finanziato con 6.670.000 euro.**

## 5 Il processo di revisione di luav

È necessario creare un ambiente adatto alle attività di ricerca e didattica, che deve costituire il substrato su cui far fruttare al meglio le capacità di studenti e studentesse, del personale docente e ricercatore, del personale tecnico-amministrativo nell'ottica della massimizzazione del benessere di tutti gli attori coinvolti. Sono necessarie pratiche di coinvolgimento specifiche in modo da trasformare la presenza in partecipazione attiva. È necessario migliorare il flusso delle informazioni sia all'interno sia dall'interno verso l'esterno e viceversa. È necessario semplificare le procedure riducendo ogni appesantimento burocratico anche sfruttando la digitalizzazione. È necessario aumentare la funzionalità delle sedi e la qualità dei servizi, creare possibilità di relazione sempre migliori e sempre più capaci di dar forma a nuove esperienze di lavoro collettivo e di networking.

Grazie ai nuovi ingenti finanziamenti è possibile sviluppare tutte le capacità di ideazione e modellazione del futuro in tutte le forme e a tutte le scale. Per questo sarà necessaria una riflessione sull'attuale modello culturale e sulle possibilità oggi offerte a luav.

Grazie a C.SCARPA sarà possibile sviluppare un centro di elaborazione delle idee assolutamente inedito in Italia utilizzandolo come avanguardia per le sperimentazioni.

Grazie a INEST sarà possibile sviluppare un nuovo approccio al mondo produttivo italiano.

Grazie al restauro dell'ex convento delle Terese sarà possibile sviluppare un cantiere didattico, sperimentale per materiali, uso del BIM e della sensoristica avanzata, e offrire a luav in tempi brevi un think tank per la comunità studentesca e docente unico ed efficiente.

Da qui si può innescare un profondo progetto di revisione di luav:

- degli assetti didattici
- della metodologia di ricerca
- degli assetti del Dipartimento Culture del Progetto
- dei processi amministrativi
- dei luoghi, della loro gestione e dei modi del vivere

Il processo di revisione può partire dall'assunto di trovare le strategie, i metodi e le modalità per formare un pensiero alternativo dell'anticipazione del futuro e della trasformazione delle eredità in risorse. Il pensiero Politecnico non è più in grado di rappresentare i problemi della società post globale e neo-ecologica. Occorre un'altra forma di pensiero, duale, orizzontale che si potrebbe chiamare "anfibia" e che prende corpo proprio dalle discipline della progettualità per loro natura più inclini all'ibridazione e al meticcio culturale.

Si possono immaginare alcune vie e percorsi per raggiungere una piena revisione di luav, attraverso:

- ideare, immaginare e progettare nuovi processi;
- considerare le ricadute spaziali e le trasformazioni dei luoghi della post transizione ecologica;
- immaginare le conseguenze sull'uomo, i suoi spazi e le sue sensazioni nel mondo post neoliberista;

- verificare le trasformazioni degli oggetti, alla luce delle trasformazioni delle tecnologie e dei mezzi;
- inventare nuovi modi e forme di racconto e trasmissione della conoscenza nel mondo della trasformazione del pensiero scritto, disegnato e orale.

Per riuscire ad avvicinarsi a obiettivi culturali così ambiziosi è necessario vivere ed essere in un ecosistema di vita, ricerca, lavoro futuro adatto. Per creare l'ecosistema adeguato alla vita, allo sviluppo e alla progressione di luav è necessario che la città di Venezia si trasformi in una vera e propria città Campus con tutte le possibilità e i servizi necessari alla vita contemporanea. Allo stesso tempo Venezia per poter sopravvivere e offrire nuova forma di residenza deve trasformarsi in una città Campus.

luav si svilupperà grazie al progetto di **Revisione luav** e Venezia si trasformerà con il progetto di **Venezia città Campus**.

## 6 luav e il contesto esterno di Venezia Città Campus

Lo slogan "Venezia città Campus" diviene decisivo nella discussione del futuro di Venezia, si tratta dell'idea di restituire centralità alla cultura e all'istruzione avanzata nel processo di costruzione continua della città. La piccola dimensione della città storica unita all'incredibile attrattività globale, consentono di immaginare a Venezia un centro di studi culturali, artistici e scientifici all'avanguardia in campo internazionale e in grado di formare e di trattenere le migliori menti operanti nei campi della transizione sostenibile. L'istituzione della Fondazione "Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità", consolida questo progetto ambizioso.

L'idea di una forma federativa delle università veneziane si materializza nel progetto Study in Venice promosso da Università Ca' Foscari Venezia, Università luav di Venezia, Conservatorio di musica Benedetto Marcello e Accademia di Belle Arti di Venezia con l'impegno del Comune e della Città Metropolitana di Venezia. Esso sarà in grado di generare una nuova offerta formativa che si porrà come un unicum nel panorama della formazione universitaria in Europa. La presenza a Venezia di un consorzio universitario internazionale, la VIU – Venice international University, che raccoglie venti università di quattro continenti e di cui luav come Ca' Foscari sono già soci è uno degli strumenti ulteriori di questo progetto, volto a definire nuove forme di collaborazione internazionale.

Il tema centrale del futuro in un mondo che completi la transizione verso un nuovo orizzonte di senso caratterizzato dal rispetto per l'ambiente riguarda gli studi sulla Sicurezza intesa in termini ampi. Si tratta di un tema che potrebbe portare a un ripensamento completo delle discipline e dei sistemi di progetto, su cui luav può avere un ruolo di primo piano e declinabile in numerosi nuovi ambiti del sapere:

- Sicurezza del futuro del territorio, in cui indagare luoghi in continuo cambiamento attraverso l'analisi e il progetto delle città, delle costruzioni e delle infrastrutture alla luce di un orizzonte di controllo del rischio continuo.
- Sicurezza del futuro del patrimonio, trasformando il tema dei rapporti intergenerazionali e comunitari in una preziosa testimonianza capace di condurre le memorie storiche e il patrimonio del passato in un futuro sconosciuto ma prevedibile.
- Sicurezza dell'ambiente, guidando la transizione verso nuovi modelli di rapporto con la natura e i suoi

processi di cambiamento anche estremi: acqua, clima, energie rinnovabili, produzioni agricole e filiere.

- Sicurezza del futuro della comunità e della persona, rimettendo al centro dei processi di costruzione della società e dell'ambiente il benessere attraverso lo sviluppo di nuovi modelli per la salute, l'alimentazione e la qualità della vita.
- Sicurezza del futuro delle idee, in relazione alla creatività e produzione della bellezza, immaginando nuovi significati per discipline come la moda, il design, l'arte o il teatro.
- Progetto del futuro della sicurezza, come motore per nuove forme di progetto materiale e immateriale che mettano al centro aspetti oggi scarsamente indagati: sistemi biologici e naturali, neuroscienze, big data, etc.

## 7 Le missioni

Il Piano complessivo si fonda sulle sei missioni contenute nel programma elettorale del rettore e di seguito descritte sinteticamente, pensando a un processo di revisione di luav.

### MISSIONE ZERO: STRATEGIE DI ATENEO E IL BENESSERE DELLA COMUNITÀ

La missione zero si rivolge al buon funzionamento dell'ateneo nell'ottica della massimizzazione del benessere di tutti gli attori coinvolti. Si struttura in una serie di obiettivi: il miglioramento della governance di ateneo; il miglioramento del benessere della comunità; il potenziamento dei servizi di ateneo; il consolidamento e miglioramento del bilancio di ateneo.

Le azioni della missione zero per **migliorare la qualità di luav grazie al processo di revisione** sono principalmente le seguenti:

- ottimizzare il consumo di risorse, promuovere tecnologie innovative per conseguire obiettivi di sostenibilità nella gestione e nel funzionamento dell'ateneo;
- aumentare la fruibilità degli spazi, ottimizzare e dare qualità ai tempi di vita dentro l'ateneo per le persone che studiano, insegnano e lavorano;
- valorizzare le azioni di luav nell'ambito della sostenibilità e dell'eguaglianza di genere impegnandosi a contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenda 2030;
- tutelare la salute e promuovere sport e attività ricreative per il personale e la comunità studentesca.
- ottimizzare la struttura organizzativa in relazione alle nuove sfide che attendono l'ateneo.

### MISSIONE UNO: LA DIDATTICA

Dal 2001 in avanti la storica vocazione di luav nel campo dell'architettura e della pianificazione si è declinata alla luce delle discipline del design, delle arti, della moda e del teatro. La nuova sfida per luav è l'ottimizzazione e la valorizzazione del suo enorme potenziale, consentendo alle diverse componenti di dialogare, collaborare e intersecarsi in un nuovo e strategico progetto didattico di Ateneo.

Le azioni della prima missione per **migliorare la qualità della didattica luav grazie al processo di revisione** sono principalmente le seguenti:

- promuovere nuovi progetti didattici anche di carattere internazionale e inter-ateneo;
- potenziare il sistema di alta formazione attraverso il rafforzamento delle realtà esistenti (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio);
- istituire una nuova struttura di Alta formazione;
- potenziare la offerta didattica esistente favorendo l'innovazione dei percorsi formativi e aumentandone l'attrattività;
- migliorare la qualità della didattica;
- rafforzare il sistema di valutazione della qualità della didattica.

#### MISSIONE DUE: LA RICERCA

Il rinnovato ruolo di luav come scuola speciale certifica l'impegno dell'ateneo a posizionarsi come riferimento italiano ed europeo nella ricerca sui temi del progetto a tutte le sue scale e in modalità integrata e interdisciplinare.

Le azioni della seconda missione per **migliorare la qualità della ricerca luav grazie al processo di revisione** sono principalmente le seguenti:

- qualificare e infra-strutturare la ricerca;
  - favorire l'accesso a tutto il personale docente e ricercatore alle opportune forme di finanziamento su base competitiva;
  - supportare percorsi di sostegno per la produzione di ricerca di alto livello;
  - rafforzare i settori amministrativi e tecnici a supporto della ricerca
- migliorare il posizionamento dell'ateneo nei processi valutativi ANVUR (VQR) anche attraverso una verifica del livello delle performance di ricerca del personale nel reclutamento e nei passaggi di ruolo;
- consolidare percorsi di formazione alla ricerca rivolti a giovani ricercatori, dottorandi e post doc, attraendo nuovi ricercatori post-doc e tenure track in grado di apportare skills adeguate per affrontare la dimensione competitiva della ricerca a livello nazionale ed europeo;
- consolidare la scuola di dottorato e la sua vocazione internazionale.
- promuovere le attività di fundraising;
- rafforzare il sistema di valutazione della qualità della ricerca

#### MISSIONE TRE: AZIENDE E NUOVI MESTIERI

La terza missione è rivolta alle aziende e comprende le azioni che luav mette in atto per trasferire le conoscenze all'esterno dell'ateneo con particolare attenzione alle realtà produttive. luav deve consolidare le proprie relazioni con il sistema economico-produttivo diventando interlocutore privilegiato nel Nordest.

Le azioni della terza missione per **migliorare la qualità luav grazie al processo di revisione** sono principalmente le seguenti:

- aumentare i servizi alle imprese, sostenere i progetti di imprenditoria innovativa;
- aumentare i servizi agli enti pubblici;
- aumentare il public engagement in relazione al sistema sociale, economico e produttivo.

#### MISSIONE QUATTRO: TERRITORIO E AMMINISTRAZIONI

La quarta missione è rivolta ai territori e alle amministrazioni, ed è mirata allo sviluppo di collaborazioni con i diversi livelli della pubblica amministrazione: Stato, Regioni, Comuni, Consorzi, Soprintendenze a scala locale, nazionale e internazionale.

L'obiettivo è migliorare il sistema di collaborazioni istituzionali, adattando le capacità e le strategie dell'ateneo in base ai differenti interlocutori, in una visione che vede Venezia come un esempio esportabile e modello operativo per il progetto della città e del territorio a scala globale.

Le azioni della quarta missione per **migliorare la qualità luav grazie al processo di revisione** sono principalmente le seguenti:

- essere un motore di innovazione per il territorio veneziano a partire da un nuovo modello di crescita e di equilibrio sostenibile;
- rafforzare e consolidare il network con le istituzioni locali;
- rafforzare e consolidare il network con le istituzioni nazionali.

#### MISSIONE CINQUE: IDENTITÀ, ECCELLENZA, COMUNICAZIONE

La quinta missione è rivolta a tutti gli attuali e futuri utenti di luav e ha lo scopo di massimizzare il valore culturale e sociale delle iniziative proposte dall'ateneo e di raggiungere un pubblico il più vasto possibile. Luav si candida a costituire un riferimento costante e permanente sui temi che la caratterizzano, legati al progetto, alle arti, alla cura, alla conservazione e al rapporto con il territorio. Luav deve stabilire e accrescere una forma di autorevolezza culturale che consenta di divenire un riferimento a livello nazionale e internazionale.

Le azioni della quinta missione per **migliorare la qualità luav grazie al processo di revisione** sono principalmente le seguenti:

- rinnovare la comunicazione: dal sito web all'ecosistema web luav;
- rafforzare e consolidare il network di relazioni: Erasmus, Luav Abroad, Alumni;
- digitalizzare le procedure e i flussi documentali. riorganizzare l'architettura dell'informazione, raccogliere in un unico database tutte le informazioni;
- valorizzare i servizi di ateneo (Biblioteca, Archivio Progetti, etc.);
- rinnovare e qualificare l'editoria luav materiale e immateriale.

## 8 Il modello: claim, obiettivi, azioni e indicatori

La strategia di luav nel prossimo futuro si basa sulla definizione di 4 ambiti di azione che sono delineati da 4 aree di assunzione di progetto, proposta e responsabilità qui indicati (claim):

- *Essere a Venezia*  
*luav: le ragioni di una presenza*



- *Essere luav*  
*luav: identità e mutamento*
- *Essere il futuro*  
*luav: progetto del futuro*
- *Essere concreti ed efficaci*  
*luav: equilibrio come ragione e progetto*

In ciascuna area di azione sono stati individuati alcuni obiettivi da cui discendono azioni e indicatori di performance.

### ***Essere a Venezia (anni 2022-2023)***

L'Università luav è in grado di giocare un ruolo importante nella città e nel territorio che la ospita, vuole essere motore di sviluppo e innovazione a diversi livelli per Venezia, il Veneto e l'Italia. Con proposte di ampio respiro intende riaffermare la propria presenza e il proprio prestigio. Durante il 2022 si è intensificata la collaborazione con le istituzioni politiche cittadine che hanno risposto con grande interesse dopo alcuni anni di relativa distanza, incomprensione e spesso assenza. In generale il rapporto con la città di Venezia e anche quello con le università e le altre istituzioni veneziane è ulteriormente migliorato in questo ultimo anno.

luav sta mettendo in atto una serie di azioni congiunte con le Istituzioni culturali di Venezia, città in cui la cultura svolge un ruolo fondamentale. luav deve dare il suo contributo alla creazione di una nuova Venezia che basi il suo sviluppo su un modello alternativo alla monocultura turistica ossia sul divenire città della conoscenza e sull'essere sede di una nuova residenzialità.

### ***Essere luav (anni 2023-2024)***

luav vuole essere all'altezza della sua storia e del suo prestigio in campo nazionale e internazionale. Si tratta di un patrimonio prezioso costruito nel tempo. È tempo di riaffermare la propria autorevolezza nel rappresentare a livello internazionale la creatività e l'inventiva e al tempo stesso la tradizione italiana.

Si vuole proseguire nell'azione di networking con Istituzioni e Università di tutto il mondo, soprattutto lavorando sui temi che rappresentano le "competenze storiche" di luav ma che sono anche al giorno d'oggi asset importanti: Ambiente, Heritage, Sostenibilità, Paesaggio, Città, Politiche, Nuove Creatività.

È di vitale importanza per luav tenere alta la propria attrattività e contemporaneamente rilanciare l'immagine della scuola. luav è storicamente un'università dedicata alla formazione di esperti nella scienza dell'abitare che oggi espande l'idea stessa dell'abitare, che la rilegge alla luce dell'architettura, della pianificazione, del design, delle arti, della moda e del teatro.

### ***Essere il futuro (anni 2024-2025)***

luav vuole essere all'altezza delle nuove questioni che, a livello nazionale e internazionale, permeano questa epoca e che vanno dai cambiamenti sociali, alla crisi climatica, alla conservazione del patrimonio storico in caso di eventi eccezionali o bellici, solo per citarne alcuni. Tutti questi ambiti costituiscono non solo un inevitabile terreno di confronto ma anche lo scenario in cui far crescere quelle nuove professionalità

che questo tempo richiede. Luav può coniugare un'antica tradizione di impegno con la necessità di far nascere da questi percorsi formativi e di ricerca innovativi, operativi e al passo con i tempi.

### ***Essere concreti e efficaci (anni 2022-2025)***

Lavorare per l'equilibrio del pianeta significa affermare una forma di intelligenza collettiva proiettata al futuro, è una strategia per la scelta di un indirizzo comune, l'abbraccio alla missione di un mandato pubblico, alla cura e al progetto della cosa pubblica, perché politica e cultura sono intrecciate e inseparabili. Nella fase di limitatezza delle risorse a disposizione che contraddistingue il momento attuale, Luav deve operare per l'equilibrio dal punto di vista sociale, economico e ambientale.

## **9 Organizzazione del Piano Strategico**

Per ogni claim il Piano prevede specifiche azioni strategiche, le quali si collegano alle missioni che costituiscono la base del programma di mandato del rettore e che sono state illustrate nel precedente paragrafo 7. Come anticipato nella parte introduttiva di questo documento le missioni tre e quattro sono accorpate in una unica missione:

Strategie di ateneo e Benessere della comunità (Missione Zero);

Didattica (Missione uno);

Ricerca (Missione due);

Aziende e territorio (Missioni tre e quattro);

Comunicazione (Missione cinque);

Le stesse azioni strategiche sono riconducibili a 5 obiettivi strategici:

1. Migliorare la qualità delle azioni di Luav verso il territorio;
2. Essere catalizzatore di innovazione;
3. Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività;
4. Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi;
5. Qualificare Luav come Knowledge hub

In relazione agli obiettivi strategici e alle principali azioni in cui si articolano vengono definiti gli obiettivi gestionali di ateneo (che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale finalizzata alla realizzazione della strategia) che saranno oggetto del PIAO. La Figura 1 evidenzia il legame che sussiste tra obiettivi strategici, azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare e gli obiettivi gestionali. Il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici avviene attraverso gli indicatori strategici indicati nell'allegato 1, sulla base di target definiti annualmente nel PIAO.



**Figura 1:** legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali

La matrice seguente esplicita le azioni specifiche mettendole in relazione con le missioni, i claim e i obiettivi strategici. Essa rappresenta la sintesi operativa del Piano Strategico di ateneo.

Le singole azioni strategiche di fatto si sviluppano nel corso dell'intero Piano Strategico e presentano la loro massima intensità, in termini di impegno e risorse, nell'intervallo temporale che caratterizza lo specifico claim cui si riferiscono.

Gli obiettivi strategici e i 4 claim fondamentali definiti lungo il percorso di condivisione sono articolati nelle azioni strategiche da perseguire nell'ambito del nuovo Piano Strategico.

Operativamente obiettivi e azioni sono monitorati da indicatori di vario tipo e tradotti in attività tecnico-amministrative assegnate alle strutture di supporto dell'amministrazione (Aree dirigenziali) attraverso il PIAO<sup>11</sup>.

Il PIAO parte dagli obiettivi strategici e li declina negli obiettivi gestionali di ateneo, che rappresentano quindi la traduzione operativa di quelli strategici, per la parte amministrativa.

Si realizza quindi una forte integrazione tra strategia, struttura e programmazione, che si vede concretamente nel PIAO dove questi obiettivi sono assegnati ai dirigenti delle aree e alla DG, che si impegnano a raggiungerli.

---

<sup>11</sup> Approvato nel CdA del 25 gennaio 2023

OBIETTIVI STRATEGICI	CLAIM				INDICATORI
	1 - ESSERE A VENEZIA (anni 2022-2023) Ambiente VENEZIA : le ragioni di una presenza	2 - ESSERE IUAV (anni 2023-2024) luav : identità e mutamento	3 - ESSERE IL FUTURO (anni 2024-2025) luav: progetto del futuro	4 - ESSERE CONCRETI ED EFFICACI (anni 2022-2025) luav: sostenibilità come ragione e progetto	
Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI LOCALI				Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali
		ESSERE UN MOTORE DI INNOVAZIONE PER IL TERRITORIO A PARTIRE DALLA PROGETTUALITA' DI UN NUOVO MODELLO DI CRESCITA E DI EQUILIBRIO SOSTENIBILE			Numero di iniziative promosse/partecipate da luav sul territorio
		RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI			Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali
Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE I SERVIZI ALLE IMPRESE E SOSTENERE I PROGETTI DI IMPRENDITORIA INNOVATIVA				Entrate attività verso aziende/personale doc
	AUMENTARE I SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI				Entrate attività verso enti pubblici/personale doc
			MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR) , ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO		Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN
				PROMUOVERE LE ATTIVITA' DI FUNDRAISING	Finanziamenti fundraising
		QUALIFICARE E INFRASTRUTTURARE LA RICERCA: FAVORIRE L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI SU BASE COMPETITIVA, SUPPORTARE PERCORSI DI SOSTEGNO A RICERCA DI ALTO LIVELLO			Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione)
		AUMENTARE IL PUBLIC ENGAGEMENT IN RELAZIONE AL SISTEMA ECONOMICO E PRODUTTIVO			Numero di iniziative di public engagement
			RINNOVARE LA COMUNICAZIONE: DAL SITO WEB ALL'ECOSISTEMA WEB IUAV		Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web
Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	VALORIZZARE I SERVIZI DI ATENEO (BIBLIOTECA, ARCHIVIO PROGETTI)				Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti
				DIGITALIZZARE LE PROCEDURE E I FLUSSI DOCUMENTALI. RIORGANIZZARE L'ARCHITETTURA DELL'INFORMAZIONE. RACCOGLIERE IN UN UNICO DATABASE TUTTE LE INFORMAZIONI	Numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate
		RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK DI RELAZIONI: ERASMUS, IUAV ABROAD, ALUMNI			Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati
		RINNOVARE E QUALIFICARE L'EDITORIA IUAV MATERIALE E IMMATERIALE			Numero pubblicazioni promosse da luav con ISBN
		VALORIZZARE LE AZIONI DI IUAV NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITA' E DELL'EGUAGLIANZA DI GENERE			Numero di iniziative realizzate previste dal GEP
		RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA			Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica

OBIETTIVI STRATEGICI	CLAIM				INDICATORI
	1 - ESSERE A VENEZIA (anni 2022-2023) Ambiente VENEZIA : le ragioni di una presenza	2 - ESSERE IUAV (anni 2023-2024) luav : identità e mutamento	3 - ESSERE IL FUTURO (anni 2024-2025) luav: progetto del futuro	4 - ESSERE CONCRETI ED EFFICACI (anni 2022-2025) luav: sostenibilità come ragione e progetto	
Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi			RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA		Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca
				OTTIMIZZARE IL CONSUMO DI RISORSE, PROMUOVERE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER CONSEGUIRE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ NELLA GESTIONE E NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATENEO	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric
				AUMENTARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI, OTTIMIZZARE E DARE QUALITÀ AI TEMPI DI VITA DENTRO L'ATENEO PER LA COMUNITÀ IUAV	Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e della residenzialità studentesca
				TUTELARE LA SALUTE E PROMUOVERE SPORT E ATTIVITÀ RICREATIVE PER PERSONALE E STUDENTI	Numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti
				OTTIMIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE NUOVE SFIDE CHE ATTENDONO L'ATENEO	Grado di realizzazione della struttura organizzativa
Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB		MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA			Soddisfazione degli studenti (AREA DI ATTENZIONE) + Area critica
			PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO		Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni
					Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei
				POTENZIARE L'OFFERTA DIDATTICA ESISTENTE FAVORENDO L'INNOVAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI	Numero domande preiscrizione ai corsi di studio
		POTENZIARE IL SISTEMA DI ALTA FORMAZIONE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE REALTÀ ESISTENTI E (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio)			Numero dottorandi+ numero specializzandi+ numero studenti master
			ISTITUIRE NUOVA STRUTTURA DI ALTA FORMAZIONE		Grado di realizzazione della struttura di alta formazione
			CONSOLIDARE PERCORSI DI FORMAZIONE ALLA RICERCA RIVOLTI A GIOVANI RICERCATORI, DOTTORANDI E POST DOC		Numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori"
		CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE			Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio
				Numero di dottorandi provenienti da università straniere	

Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità
Missione 1: Didattica
Missione 2: Ricerca
Missione 3 e 4: Aziende e Territorio
Missione 5: Comunicazione