

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007
verbale n. **8** Sa/2007

pagina **1/7**
allegati: 2

Oggi, in Venezia, nella sala di riunione alle ore 11,00 è stata convocata la seduta straordinaria del senato accademico con nota del 19 ottobre 2007, prot. n. 15831, tit. II/cl. 3/fasc. 10, ai sensi dell'articolo 2 del regolamento generale di ateneo.

Sono presenti i sottoelencati signori, componenti il senato accademico dell'Università luav:

prof. **Carlo Magnani** rettore

prof.ssa **Matelda Reho** prorettore – *esce alle ore 17,30*

prof. **Marco De Michelis** preside della facoltà di design e arti

prof. **Domenico Patassini** preside della facoltà di pianificazione del territorio – *esce alle ore 17,00*

prof. **Enzo Siviero** direttore del dipartimento di costruzione dell'architettura – *esce alle ore 16,45*

prof. **Luciano Vettoretto** direttore del dipartimento di pianificazione – *esce alle ore 17,40*

prof. **Renato Bocchi** direttore del dipartimento di progettazione dell'architettura – *esce alle ore 17,45*

prof. **Renzo Dubbini** direttore del dipartimento di storia dell'architettura – *esce alle ore 17,45*

prof. **Pierluigi Sacco** direttore del dipartimento delle arti e del disegno industriale – *esce alle ore 16,20*

prof. **Agostino Cappelli** direttore del dipartimento di urbanistica

prof. **Paolo Morachiello** mandatario del rettore

prof. **Alberto Ferlenga** mandatario del rettore

sig.ra **Valentina Gobbi** rappresentante degli studenti – *esce alle ore 15,00*

sig. **Stefano Miazso** rappresentante degli studenti – *esce alle ore 13,10*

Hanno giustificato la loro assenza:

prof. **Giancarlo Carnevale**

Assenti non giustificati:

sig. **Alessandro Salvati** rappresentante degli studenti

Presiede il rettore, prof. Carlo Magnani, che verificata la validità della seduta la dichiara aperta alle ore 11,25.

Partecipa a titolo consultivo ed esercita la funzione di segretario, ai sensi dell'articolo 6, comma 3 dello statuto, il direttore amministrativo, dott. Aldo Tommasin.

Il senato accademico è stato convocato con il seguente **ordine del giorno**:

1 Approvazione verbale della seduta del 3 ottobre 2007

2 Conferenza di ateneo sulla organizzazione e proposte di modifica allo statuto di luav

Partecipa alla seduta il prof. Marco Dugato, in qualità di mandatario del rettore per le attività inerenti gli affari istituzionali.

Sui seguenti argomenti iscritti all'ordine del giorno il senato accademico:

1 Approvazione verbale della seduta del 3 ottobre 2007 (rif. delibera n. 120 Sa/2007/Sg-Uai)

delibera all'unanimità, con l'astensione dei senatori assenti nella seduta in oggetto, di approvare il verbale della seduta del 3 ottobre 2007

Sul seguente argomento iscritto all'ordine del giorno:

2 Conferenza di ateneo sulla organizzazione e proposte di modifica allo statuto di

il segretario

il presidente

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007
verbale n. 8 Sa/2007

pagina 2/7
allegati: 2

luav

è stato dato ulteriore corso alla discussione, di seguito riportata, che proseguirà nell'ambito della terza conferenza di ateneo sull'organizzazione del 31 ottobre 2007.

Il presidente ricorda che nella seduta del 3 ottobre 2007, nel presentare le linee generali della conferenza di ateneo sopra citata, ha dato avvio alla discussione in merito alla conferenza stessa deliberando di riconvocare una seduta straordinaria di senato accademico dedicata all'argomento in oggetto.

Il presidente ricorda che tale conferenza, supportata dalla discussione avviata in seguito alle due conferenze di ateneo e proseguita nei 12 incontri con i dipartimenti oltre che nelle 10 riunioni in sede di commissione di ateneo per la ricerca, è finalizzata a condividere con la comunità luav gli esiti dell'analisi in merito alle performances dell'ateneo sotto il profilo organizzativo, dei processi che hanno indotto al confronto sui temi della ricerca e delle proposte sull'organizzazione dell'ateneo nel suo complesso.

A tale riguardo il presidente illustra i documenti allegati al presente verbale su cui verrà costruita la conferenza di organizzazione:

- le linee guida per la **organizzazione della struttura di gestione** (allegato 1 di pagine 4);
- le linee guida per la **organizzazione e il funzionamento del dipartimento luav Ricerche** (allegato 2 di pagine 2);
- una bozza di **modifica allo statuto**.

Per quanto riguarda la **struttura gestionale** di luav sono state individuate tre linee d'azione:

1 attivare un sistema di monitoraggio dell'efficienza ed efficacia dei servizi di luav che consenta di formulare proiezioni comparabili con strutture affini presenti sul territorio nazionale, tenendo conto dei modelli di valutazione su cui si basano i trasferimenti ministeriali;

2 evidenziare le criticità nell'ambito della ricerca sia come performances generali che come struttura funzionale, prendendo atto delle mutate condizioni della ricerca nel quadro nazionale e internazionale;

3 evidenziare la necessità di mutare il modello organizzativo dell'ateneo, riportando il capitale umano al centro del sistema di produzione-erogazione di servizi e affrontando i temi legati alle progressioni economiche verticali e alle stabilizzazioni coerentemente con una struttura organizzativa che abbia la valutazione come elemento costitutivo.

L'obiettivo è introdurre la cultura della valutazione in tutte le componenti dell'ateneo per difendere l'autonomia dell'Università luav e rilanciarla come centro di eccellenza.

Evidenzia che le piccole dimensioni che attualmente pongono l'ateneo in una condizione di fragilità e che si traducono in costi elevati, possono diventarne il principale punto di forza se consentono di presentarsi verso l'esterno come ateneo monotematico coeso sui saperi legati al progetto.

Per quanto riguarda in particolare le **strutture legate alla ricerca**, il presidente rileva la necessità di creare forme organizzative più efficaci rispetto agli attuali dipartimenti, tali da consentire una gestione flessibile ed elastica in cui salvaguardare l'autonomia della ricerca, valorizzando le ricerche singole e stimolando le nascite di nuovi progetti di ricerca.

A seguito dei lavori della commissione di ateneo per la ricerca appositamente istituita è stata formulata la proposta, esposta nelle consultazioni coi dipartimenti, relativa alla creazione di:

- un'unica struttura dipartimentale, denominata dipartimento luav Ricerche, articolata in sezioni corrispondenti ad aree tematiche trasversali rispetto agli assetti disciplinari, in grado di coprire le esigenze di afferenza di tutto il corpo docente;
 - un'area amministrativa di supporto alla ricerca ad alto livello di qualificazione, in cui le professionalità presenti possano essere valorizzate con adeguati processi di formazione.
- L'obiettivo è dotarsi di una struttura gestionale dotata di autonomia budgetaria, che consenta ai ricercatori di essere supportati negli aspetti amministrativi legati alla

il segretario

il presidente

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007 verbale n. 8 Sa/2007	pagina 3/7 allegati: 2
---	---------------------------

predisposizione dei progetti di ricerca, alla relativa articolazione e alla rendicontazione. Di tale progetto organizzativo sono state verificate le ricadute in termini normativi ed è stata approntata una bozza di **modifica allo statuto**.

Tali modifiche considerano in particolare:

- le ricadute in termini di governance nel nuovo senato;
- le disposizioni generali in merito al dipartimento di ateneo per la ricerca, in coerenza coi principi di legge in materia, prevedendo l'istituzione di una struttura unica, articolata in sezioni. Al fine di rivendicare l'autonomia dell'università nelle decisioni di propria competenza, lo statuto così modificato prevederebbe il rinvio ai regolamenti di ateneo per la definizione nel dettaglio delle modalità di funzionamento del dipartimento stesso, nonché dell'individuazione e costituzione dei relativi organi;
- le norme transitorie affidano al senato accademico e alla commissione di ateneo per la ricerca il compito di governare tale processo di transizione.

Il presidente invita il direttore amministrativo ad illustrare l'analisi della struttura amministrativa - gestionale di luav e il modello organizzativo proposto.

Il dott. **Aldo Tommasin** illustra gli esiti dell'analisi condotta dagli uffici in merito alla composizione e distribuzione del personale tecnico amministrativo per categoria, tipologia contrattuale, titolo di studio ed età, da cui si rileva in particolare:

- la marcata presenza di personale tecnico femminile, pari al 65%;
- l'incidenza di contratti a tempo parziale pari al 22%. Sulla base della quantificazione oraria i 66 dipendenti a tempo parziale garantiscono la copertura di 1.750 ore settimanali, corrispondente al monte orario di 49 dipendenti a tempo pieno, con una differenza di complessive 626 ore, pari al monte orario di 17 lavoratori a tempo pieno;
- l'elevato livello di istruzione medio, con presenza diffusa di una formazione di tipo universitario, di cui si rileva il prevalere dell'indirizzo umanistico e la scarsità di profili tecnici;
- una presenza elevata di personale nella fascia d'età tra i 45 e i 55 anni, pari al 54% con conseguente tasso di ricambio atteso molto basso, pari allo 0,02%.

E' stata inoltre verificata l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa di luav.

Sulla base dell'analisi condotta all'interno del progetto Good Practice, si rileva che i costi di produzione di servizi in ambiti quali la didattica, il personale, la contabilità e gli approvvigionamenti sono mediamente più elevati. L'efficacia di tali servizi, misurata tramite l'erogazione di appositi questionari agli studenti, risulta anch'essa inferiore alla media in particolare per quel che riguarda indicatori quali l'orario di apertura, la reperibilità della modulistica e i tempi di risposta per i servizi on line, mentre cortesia e competenza sono un punto di forza.

Si è proceduto anche ad una rilevazione in merito al livello di benessere organizzativo percepito dal personale tecnico amministrativo, di cui si evidenzia in particolare una diffusa richiesta di chiarezza di obiettivi e di valorizzazione delle competenze.

Sulla base delle analisi sopra riportate il direttore amministrativo ha elaborato un modello organizzativo basato sulla valorizzazione delle competenze presenti nell'ateneo e sulla predisposizione di percorsi formativi mirati in cui sia sviluppata una maggior professionalità specifica. In tale modello sono individuati all'interno del personale tecnico amministrativo dei profili di tipo manageriale, in cui prevalgono le competenze gestionali con conoscenze ampie e meno approfondite, e profili di tipo professionale con prevalente sapere tecnico e conoscenze più specialistiche.

Il direttore amministrativo illustra il modello gestionale basato su:

- **ufficio di staff del rettorato**, cui fanno capo gli uffici di programmazione e valutazione, di comunicazione e immagine e l'unità manager della ricerca;
- **ufficio di staff della direzione amministrativa**, cui fanno capo l'ufficio affari istituzionali, l'ufficio archivio e protocollo, l'ufficio affari legali, l'ufficio prevenzione e sicurezza e l'ufficio controllo di gestione;

il segretario	il presidente
---------------	---------------

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007
verbale n. 8 Sa/2007

pagina 4/7
allegati: 2

tre aree dirigenziali dedicate a processi di supporto quali:

- l'area risorse umane e organizzazione che comprende gli uffici per la gestione amministrativa di docenti e del personale tecnico amministrativo, l'ufficio sviluppo capitale umano e l'ufficio organizzazione e performance;
- l'area amministrazione che comprende l'ufficio pianificazione finanziaria, l'ufficio gestione contabile, l'ufficio gestione economica del personale e l'ufficio gestione fiscale;
- l'area infrastrutture che comprende l'ufficio amministrazione finanziaria, l'ufficio pianificazione e controllo, l'ufficio gestione forniture, l'ufficio rete e applicazioni, l'ufficio servizi logistici

e tre aree dirigenziali dedicate a processi primari quali:

- l'area servizi alla didattica, che comprende ufficio servizi agli studenti e back office, tre uffici a supporto dell'offerta formativa di ciascuna facoltà e il polo amministrativo e didattico a Treviso;
- il sistema bibliotecario e documentale, che comprende servizi di front office e back office per la gestione delle biblioteche, il project manager per i progetti di innovazione e l'archivio progetti

- l'area servizi alla ricerca di nuova istituzione, che accentra le funzioni di segreteria e amministrazione, attualmente attribuite ai dipartimenti, in un'unica struttura in grado di fornire un supporto qualificato nei vari aspetti della ricerca e che comprende ufficio ricerca, ufficio rapporti col territorio, ufficio servizi al post laurea, ufficio amministrazione finanziaria. Il direttore amministrativo conclude evidenziando che, sulla base delle indicazioni degli organi di governo, per procedere verso una organizzazione della struttura gestionale di luav secondo il modello presentato andranno individuate le diverse vocazioni professionali e il loro adattamento alla struttura stessa.

Ricevuti dal consiglio di amministrazione gli indirizzi per l'individuazione degli uffici di maggior rilevanza, si procederà con l'affidamento ai dirigenti della responsabilità degli uffici di maggior rilevanza e la definizione del nuovo assetto, determinandone le implicazioni in ordine alla qualità del lavoro e alla professionalità dei dipendenti in sede di contrattazione collettiva integrativa. Si provvederà di concerto coi dirigenti all'organizzare l'assetto degli uffici individuandone i responsabili di secondo livello.

Il direttore amministrativo informa infine che, sulla base della direttiva n. 7 del 30 aprile 2007 emanata dal Ministro per le Riforme e le Innovazioni nelle Pubbliche Amministrazioni (cosiddetta direttiva Nicolais) avente per oggetto l'applicazione della legge 27 dicembre 2006 n. 296 (cosiddetta finanziaria 2007) in materia di stabilizzazione e proroga dei contratti a tempo determinato, si è dato avvio ad un tavolo negoziale in merito alla stabilizzazione del personale a tempo determinato presente nell'ateneo, quantificato attualmente in 15 persone.

(alle ore 13,10 esce il sig. Stefano Miazzo)

Riprende la parola **il presidente** il quale evidenzia che la crescita di luav non è mai stata oggetto di riflessione da parte degli organi di governo e ciò ha comportato il sedimentarsi di una struttura basata sulla sovrapposizione e stratificazione di attività e strutture tipico dei sistemi burocratici nelle pubbliche amministrazioni.

Rileva che la diffusione della cultura della valutazione è una premessa fondamentale per affrontare la competizione con gli altri attori dei processi formativi e di ricerca e che la logica di efficienza dev'essere affiancata ad un principio di efficacia dell'azione amministrativa.

Rileva altresì la necessità di dare compiutezza ad un processo di riforma che consenta di rivendicare l'autonomia dell'università, tramite la rifunzionalizzazione dei processi mettendo in evidenza i mestieri tipici dell'università.

Il presidente dà avvio alla discussione nella quale intervengono tutti i professori, esprimendo un generale apprezzamento in merito al modello gestionale presentato dal direttore amministrativo in particolare per quel che riguarda la creazione di un'area amministrativa di servizi alla ricerca. Si riportano di seguito gli interventi dei professori:

il segretario

il presidente

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007
verbale n. 8 Sa/2007

pagina 5/7
allegati: 2

Marco De Michelis il quale:

- concorda sulla proposta della direzione amministrativa in quanto basata sulla valorizzazione del capitale umano per quel che attiene il personale non docente, ma lamenta l'assenza di un'ipotesi di valorizzazione del personale docente;
- rivendica la decisione storica di trasformare luav in un ateneo del progetto a tre facoltà ed evidenzia il carattere di pluralità di saperi presenti nell'ateneo e non di monotematicità;
- ritiene che una riflessione sulla ricerca e sulle strutture dipartimentali non possa prescindere dai collegamenti con la didattica e lamenta l'esclusione dei presidi dall'ambito della discussione;
- concorda sulla necessità di rivedere le strutture dipartimentali, ma ritiene che l'ipotesi del dipartimento unico presentata non sia sufficientemente elastica, dal momento che non tiene adeguatamente conto della presenza dei docenti a contratto, che le previste sezioni rischiano di replicare i dipartimenti esistenti e non rappresentano uno strumento adeguato per la costruzione di centri studi e laboratori sperimentali, per l'elaborazione di progetti di ricerca dei giovani ricercatori e per i progetti di ricerca individuali;
- rileva che la proposta di modifica allo statuto solleva problemi di governance e ribadisce la necessità che tutte le facoltà siano adeguatamente rappresentate nei luoghi di dibattito democratico;

(alle ore 15,00 esce la sig.ra Valentina Gobbi)

Enzo Siviero il quale:

- ritiene necessari tempi maggiori per tale riforma, individuando una fase di transizione in cui semplificare le procedure amministrative svuotando le strutture dipartimentali delle attuali funzioni operative e contabili;
- esprime il proprio disaccordo così come quello del dipartimento di costruzione dell'architettura in merito alla proposta di dipartimento unico a più sezioni presentata;

(alle ore 16,00 esce la prof.ssa Matelda Reho)

Luciano Vettoretto il quale:

- ritiene interessante e condivisibile il modello gestionale presentato, concordando sulla necessità di una riorganizzazione nell'ambito della ricerca, in particolare per quel che riguarda la dimensione del management e la centralizzazione di funzioni amministrative in un'unica struttura, che può trovare attuazione nell'ambito dell'attuale statuto;
- rileva come inopportuna una discussione sulle modifiche statutarie prima della conferenza;
- ritiene che la proposta di dipartimento unico presentata andrebbe ripensata tenendo maggiormente conto del lavoro svolto finora dai dipartimenti e dei molti progetti di ricerca presentati per il Prin e rileva la necessità di affrontare una discussione sulle facoltà, introducendo in modo diffuso la cultura della valutazione e guardando all'esperienza delle Schools;

Domenico Patassini il quale:

- invita a far fruttare le sinergie presenti nell'ambito in cui luav è più solido e che ne sono il punto di forza, ovvero nella formazione, evidenziando la molteplicità di saperi e politiche presenti nell'ateneo in ambiti quali il Planning, l'Urbanistica, il Design e l'Architettura, che declinano in diversi modi l'idea del progetto;
- fa riferimento al rilievo che assumono le comunità scientifiche nella tradizione delle Schools in cui la ricerca, a prescindere dalla logica delle afferenze, è considerata in modo elastico nei vari aspetti e la creazione di reti è possibile;
- invita ad accettare di misurarsi con modelli organizzativi diversi e a considerare luav Ricerche come un'unità di servizio (con funzione di promozione, networking, supporto organizzativo, servizio di rendicontazione, pubblicizzazione di risultati) in grado di valorizzare le ricerche individuali;

Pierluigi Sacco il quale:

- evidenzia la necessità di affrontare con pragmatismo le questioni legate all'organizzazione

il segretario

il presidente

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007
verbale n. 8 Sa/2007

pagina 6/7
allegati: 2

dell'ateneo in considerazione dello stato di crisi più volte illustrato dal rettore;
- invita a non rimettere in discussione la proposta elaborata nel corso di mesi, pur integrandola con le osservazioni del preside della facoltà di design e arti in merito alla vitalità della dimensione didattica e dei suoi effetti sulla ricerca;

Paolo Morachiello il quale:

- rileva che alcuni interventi sembrano non tener conto della situazione di sfinimento lamentata dai dipartimenti stessi nei lavori preparatori alla conferenza sulla ricerca, da cui derivava una diffusa richiesta di riforma delle strutture dipartimentali;
- ritiene che la proposta di dipartimento unico sia una soluzione in grado di tener conto della molteplicità di saperi presenti nell'ateneo, che non obbliga a risolvere nell'immediato questioni legate alla governance, le quali restano aperte a discussioni successive;

Marco Dugato il quale, in qualità di mandatario del rettore per le attività inerenti gli affari istituzionali, evidenzia che il quadro normativo in Italia risulta rigido e non consente di prescindere dalla struttura dipartimentale e dagli obblighi collegati alle afferenze. Rileva l'assoluto disinteresse da parte del legislatore nei confronti dei temi riguardanti l'università e le legittime finalità istituzionali, quali la formazione dei professionisti del futuro o la creazione di eccellenze nella ricerca, sottolineando il prevalere di logiche economiche e finanziarie che inducono alle politiche di tagli che pongono l'università nell'attuale situazione. Rileva altresì che ogni soluzione individuata nell'attuale quadro normativo non possa considerarsi definitiva, dal momento che in futuro si renderà necessario tener conto di inevitabili interventi del legislatore su tale materia. Evidenzia in fine che il modello di dipartimento unico presentato, non essendo particolarmente rigido, consente l'accoglimento delle istanze presentate nei precedenti interventi e che la relativa articolazione in sezioni permette la circolazione di idee nonchè l'aggregazione su temi comuni;

Alberto Ferlenga il quale:

- pur manifestando la piena disponibilità a ridiscutere i dettagli della proposta presentata, sottolinea la necessità di mantenere una posizione di accordo in merito al superamento degli attuali dipartimenti e all'accorpamento in un'unica struttura in una logica di trasversalità;

- evidenzia che le sezioni proposte forniscono la possibilità di aggregazioni con confini elastici, non vincolanti e l'eventuale consolidarsi in strutture fisse (quali i centri studi);

Renzo Dubbini il quale esprime il proprio disaccordo così come quello del dipartimento di storia dell'architettura in merito alla proposta di dipartimento unico a più sezioni presentata, sottolineando la necessità per luav di creare centri studi autonomi, valorizzare le ricerche individuali, dotarsi di laboratori;

Agostino Cappelli il quale:

- evidenzia la necessità di individuare le modalità più idonee a stimolare la ricerca e trovare un collegamento con la didattica;

- ritiene che la proposta presentata, con la relativa articolazione in sezioni, consente di rappresentare i vari aspetti della ricerca;

- invita a mantenere una posizione di apertura nei confronti dei contributi che potranno emergere durante la conferenza al fine di stimolare il senso di appartenenza a luav;
(alle ore 16,15 rientra la prof.ssa Matelda Reho, alle ore 16,20 esce il prof. Pierluigi Sacco)

Renato Bocchi il quale:

- invita a rafforzare il ruolo delle unità di ricerca o delle sezioni come effettivi promotori del progetto culturale – scientifico che si vuole attuare;

- propone di attribuire a luav Ricerche la funzione di unità di servizio e alla direzione del dipartimento unico compiti di tipo tecnico – manageriale, affidando alle direzioni dei dipartimenti il compito di dare avvio a tale progetto stimolando la costituzione delle nuove sezioni.

(alle ore 16,45 esce il prof. Enzo Siviero, alle ore 17,00 esce il prof. Domenico Patassini)

il segretario

il presidente

SENATO
ACCADEMICO
VERBALE

23 ottobre 2007
verbale n. 8 Sa/2007

pagina 7/7
allegati: 2

Riprende la parola **il presidente** il quale sottolinea che nel riferirsi a Iuav come a un ateneo monotematico, intende evidenziare la compresenza di un insieme di saperi in grado di dialogare tra loro sulla dimensione del progetto.

Rileva come la questione della trasversalità sia imprescindibile e che non possa limitarsi ad un confronto interno all'ateneo, ma richiede un'apertura verso l'esterno anche in chiave internazionale. Per quanto riguarda la ricerca, rileva che il dibattito in corso è stato condotto tenendo conto dell'intrecciarsi tra didattica e ricerca e, pur concordando sulla necessità che il contributo dei docenti a contratto in tali ambiti trovi forme di maggior valorizzazione, lamenta la disattenzione del legislatore che non fornisce strumenti giuridici idonei a tale riconoscimento.

Il presidente conclude evidenziando che il dibattito culturale che ha impegnato a lungo l'ateneo deve godere di tempi adeguati alla sua elaborazione, ma rileva altresì la necessità che, pur nelle attuali condizioni di incertezza, vengano assunte delle decisioni in merito agli aspetti organizzativi, sottolineando l'urgenza di dare attuazione ad un progetto di trasformazione che consenta a Iuav di far valere, anche nel dialogo col ministero, la propria specificità.

(alle ore 17,30 esce la prof.ssa Matelda Reho)

Per quanto riguarda la ricerca, la proposta elaborata prevede la creazione di un'area gestionale accentrata a supporto dell'unica struttura dipartimentale che consente di superare un'assenza nell'organizzazione, oltre che di valorizzare i soggetti che si occupano di ricerca. Il presidente ricorda che, nell'elaborare la proposta del dipartimento unico a sezioni, si è tenuto conto della discussione presso i dipartimenti e delle sedute di commissione, in cui è stata evidenziata l'inadeguatezza delle strutture dipartimentali rispetto alle attuali esigenze collegate alla ricerca e in cui si intravedeva una soluzione possibile nei cluster, tradotti nelle sezioni. La costituzione di Iuav Ricerche consente di rispondere all'esigenza di favorire la ricerca senza inibire le nuove nascite, con riferimento sia ai progetti di ricerca che alle forme di aggregazione e consente altresì di tener conto dei gruppi che hanno già rilievo internazionale, così come delle ricerche individuali e dei nuovi ricercatori.

Si prevede l'avvio di una fase di sperimentazione in cui chi è stato eletto a presidio della ricerca abbia un mandato nuovo legato alla costituzione della nuova struttura dipartimentale e all'individuazione delle sezioni.

(alle ore 17,40 esce il prof. Luciano Vettorello, alle ore 17,45 escono i professori Renato Bocchi e Renzo Dubbini)

Il presidente conclude evidenziando l'opportunità di affrontare in momenti distinti la discussione in merito alla governance del dipartimento e quella dell'ateneo.

Per quanto riguarda le modifiche statutarie e regolamentari ipotizzate, invita il direttore amministrativo, di concerto con il mandatario del rettore per le attività inerenti gli affari istituzionali, a verificare la legittimità delle proposte e l'opportunità di recepire le osservazioni emerse nella discussione.

Il presidente dichiara chiusa la seduta alle ore 18,00.

il segretario

il presidente

LINEE GUIDA PER LA ORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA DI GESTIONE

Obiettivo del presente documento è delineare i punti principali che sottendono alla strategia di sviluppo organizzativo di IUAV.

In un contesto caratterizzato da risorse definite e destinate a rimanere costanti (nella sua parte derivata dalla finanza pubblica), dove la competizione non avviene tanto sul lato dell'offerta quanto piuttosto su quella degli input in ingresso, dove spesso gli attori del sistema sono caratterizzati dalla triplicità di ruolo fornitore – co-produttore – cliente (si pensi allo studente o alle istituzioni locali) e i confini dell'organizzazione sono difficili da definire, è necessario trovare un ancoraggio forte al fine di dare senso e significato all'agire dell'organizzazione IUAV.

Tale ancoraggio, in una prospettiva forte di *accountability* nei confronti di tutti gli stakeholder del sistema (finanziatori, studenti, ricercatori, personale tecnico e amministrativo), non può non essere trovato nel concetto di "creazione di valore".

Al di là delle traduzioni di tale concetto in una prospettiva definita nel tempo ("oggi" piuttosto che "domani") e nello spazio (per il sistema universitario o per il singolo ateneo), è fuori di dubbio che i gradi di libertà di questa definizione sono da ricercarsi in ogni caso all'interno della missione fondante dell'istituzione universitaria, ovvero nell'ambito di formazione, ricerca e valorizzazione della ricerca (quest'ultima intesa non solo in senso economico).

Di seguito verranno riportati alcuni concetti chiave che devono sottendere ad un valido e concreto progetto di sviluppo organizzativo.

Da burocrazia a *value-crazia* (valorecrazia)

Le organizzazioni (pubbliche o private, senza distinzione) sono spesso caratterizzate da autoreferenzialità, cioè dalla tendenza ad orientare spesso la propria azione (e di conseguenza, le proprie risorse) verso la soddisfazione delle esigenze degli stakeholder interni. La definizione di "burocrazia" intesa in senso classico (senza nessuna accezione valoriale), cioè come organizzazione caratterizzata dal "governo degli uffici" porta al suo interno il concetto di autoreferenzialità; nel tempo, concepire una modalità di organizzare l'attività come un dato fisso del problema strategico, ha spostato (spesso inutilmente) la ricerca della soluzione al problema organizzativo nel campo della gestione operativa, contribuendo così ad un ulteriore spreco di risorse e al prevalere di un senso di impotenza verso l'immodificabilità del sistema ("non c'è nulla di più inutile che fare in modo efficiente una cosa che non serve").

Riportare (portare) al centro gli obiettivi istituzionali (la creazione del valore) e far sì che siano questi a governare la definizione del problema strategico (da qui *value-crazia*), libera finalmente spazi di "rappresentazione organizzativa" e di "correlata azione" destinati ad un recupero finalmente possibile di efficacia e di efficienza (solo così è possibile vedere come IUAV concentra le sue risorse sui processi di supporto e non su quelli primari, che per definizione creano valore, e che quindi il problema non è se agli stipendi ci deve essere una persona in più o in meno rispetto alla contabilità).

Solo una volta definito "cosa vogliamo fare", "come lo vogliamo fare", e rappresentato "come lo stiamo facendo", si è in grado di definire la tattica organizzativa da mettere in atto.

Solo in questo modo si potrà progettare un'organizzazione finalizzata e coerente con quello che IUAV deve ed è in grado di fare per i suoi stakeholder.

La scelta del modello organizzativo di riferimento: la scelta dei trade off

Una volta definito il modo in cui l'organizzazione crea valore, vanno delineate le scelte di progettazione organizzativa che devono supportare il modello di creazione del valore.

Tali scelte fanno essenzialmente riferimento alla riduzione dei costi organizzativi, ed in particolare al trade off esistente tra economie di scala e specializzazione da un lato (fare gli stipendi tutti insieme conviene più che farli in ogni ufficio), e costi di integrazione dall'altro (mettere insieme i pezzi che abbiamo frammentato per fare economie di scala e specializzazione).

Il confronto con il sistema universitario e le sue good practice e l'utilizzo delle nuove tecnologie permettono di individuare aree di intervento e al tempo stesso soluzioni che trascendono il paradigma burocratico - funzionale che fino ad ora ha, acriticamente e senza legame con la strategia, caratterizzato l'organizzazione universitaria, lasciando spazio alla logica per processo e alla definizione di comunità professionali a presidio della conoscenza e dei mestieri che vanno oltre la fisicità / contiguità fisica.

Processi correlati a questo punto:

- Riorganizzazione di IUAV

Riportare il capitale umano al centro del sistema di produzione – erogazione

Quanto detto sopra evidenzia come sia fondamentale riportare le risorse principali sui processi che hanno maggiore impatto sulla creazione di valore.

Essendo l'università un sistema *human capital intensive*, diventa quindi una necessità:

- superare il concetto di costo del personale a favore di quello di capitale umano
- governare correttamente l'allocazione del capitale umano sui processi

Il primo punto evidenzia come il mantenimento e lo sviluppo di competenze, e di conseguenza l'investimento in esse, sia fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi, e il "personale" non sia solo un vincolo finanziario. Evidenzia anche però come sarebbe uno spreco investire in competenze che creano poco valore (o addirittura non ne creano); ne deriva l'assoluta centralità del secondo punto.

Va evidenziato, per chiarezza, come la percentuale di servizi a valore aggiunto governati da competenze tecniche e amministrative (internazionalizzazione, residenzialità, fund raising, servizi di placement, ecc.) siano destinati ad avere sempre più rilevanza per il successo dell'organizzazione, in stretta connessione con le tradizionali competenze legate alla ricerca e all'insegnamento.

Processi correlati a questo punto:

- Riorganizzazione di IUAV
- Formazione

Gestire in capitale umano: opportunità e motivazione

Se quanto detto in precedenza evidenzia come sia fondamentale la corretta definizione dello spazio organizzativo entro cui il capitale umano si muove, è altrettanto innegabile che è necessario creare i requisiti motivazionali tali per cui l'azione delle persone vada nel senso (inteso come direzione) coerente con gli obiettivi dell'organizzazione.

Divengono quindi fondamentali politiche retributive fondate da un lato sulla ricerca dell'equità (bilanciamento tra contribuzione e retribuzione) e dall'altro la definizione di un sistema di sviluppo individuale chiaro e trasparente (nel senso di leggibile dal singolo)
Processi correlati a questo punto:

- Formazione
- Sistemi di valutazione (posizioni e prestazioni)

Una nuova organizzazione come sistema gestionale

Nel delineare la nuova organizzazione vanno dunque distinti i processi primari che creano valore (didattica e ricerca) e quelli di supporto (risorse umane e organizzazione, amministrazione, infrastruttura). L'organizzazione è inoltre considerata come un sistema gestionale finalizzato all'erogazione di servizi di back office o di front office o di integrazione o di produzione. Da ciò la necessità per l'organizzazione di sviluppare e far crescere al suo interno profili manageriali (dove prevalgono le competenze di tipo gestionale e le conoscenze sono più ampie e meno profonde) e profili professionali (dove prevalgono le competenze tecniche e quindi conoscenze specifiche).

Da qui l'organizzazione di aree dirigenziali: quelle della didattica e della ricerca posizionate sulle missioni specifiche dell'università, le sue attività primarie, a cui sono correlati mestieri propri. Le aree dell'amministrazione e dell'infrastruttura, posizionate a loro volta sui processi di supporto e, infine, l'area delle risorse umane e organizzazione, a sua volta posizionata tanto sulle attività di supporto specifiche della gestione amministrativa delle risorse umane, quanto sull'attività di valorizzazione del capitale umano.

L'organizzazione degli staff del rettore e del direttore amministrativo colloca nell'ambito del vertice politico e gestionale da un lato i processi propri dell'azione di governo e di indirizzo del rettore: programmazione, valutazione, comunicazione; dall'altro i processi propri dell'azione di gestione della legalità e legittimità dell'azione amministrativa, controllo e verifica dei processi gestionali, politiche per l'accrescimento del benessere organizzativo.

L'articolazione degli uffici di staff del rettore e del direttore amministrativo e delle sei aree dirigenziali avviene su due livelli.

Al dirigente è richiesto di possedere capacità di visione e di agire come leader di un gruppo, di pianificare e coordinare.

Al responsabile di secondo livello è richiesto il presidio dei processi e la gestione degli stessi.

L'articolazione su due livelli vuole ridurre la distanza tra i due ruoli (dirigente e responsabile di secondo livello), dato che al primo sono richieste soprattutto conoscenze trasversali meno profonde ma maggiori capacità, mentre al secondo maggiori conoscenze definite e specifiche.

Processi primari e processi di supporto, articolazione del sistema gestionale su due livelli, produzione dei servizi e dei prodotti secondo logiche di back office e front office, configurano un nuovo e differente peso dei ruoli organizzativi. Ogni posizione è pesata a partire dall'influenza che riveste nei processi di creazione di valore o di supporto. Pesatura che risulta dall'insieme di fattori quali la formazione richiesta, l'esperienza, il tipo di attività,

la struttura, il processo decisionale, la difficoltà del processo, l'autonomia delegata e la responsabilità rispetto al budget.

Definite le strutture di primo e di secondo livello, avviato il processo di deliberazione degli organi rispetto alla riorganizzazione delle strutture di ricerca (senato accademico) e delle strutture amministrative e tecniche, cioè del nuovo sistema gestionale (consiglio di amministrazione), la direzione amministrativa procederà alla nomina dei dirigenti delle aree e dei responsabili di primo livello degli staff del rettore e della direzione. La fase successiva affida al direttore amministrativo l'attribuzione delle risorse umane alle nuove strutture.

I criteri di attribuzione terranno conto delle attività svolte in prevalenza dal dipendente, ma anche del percorso di formazione scolastico svolto e dell'esperienza professionale maturata. Nell'attribuzione saranno anche considerati i processi che sono destinati a produrre economie di scala e di specializzazione. Tali processi investono in primo luogo la riorganizzazione dei servizi della ricerca, ma anche il sistema dei laboratori e il sistema bibliografico e documentale. Inoltre sono coinvolti la gestione dei processi economici, fiscali e previdenziali connessi alla gestione del personale affidati all'area amministrazione. Sono rivisitati i processi d'acquisizione dei beni e servizi allocati presso l'area infrastruttura. Da un lato per la necessità di specializzare un unico punto di acquisizione dei beni e servizi necessari all'attività dell'ateneo; dall'altro per separare momento dell'acquisizione dal momento della registrazione finanziaria e contabile dell'evento legato al ciclo passivo. Sono inoltre ripensati secondo una logica di integrazione e specializzazione i servizi di manutenzione e assistenza, così come l'intero processo di pianificazione e controllo della gestione immobiliare e tecnologica. Da ultimo sia le attività di back office e front office connesse ai servizi agli studenti, sia le attività di supporto amministrativo e di management didattico delle facoltà, richiedono di essere ripensate rivedendo le forme di coordinamento ed integrazione dei servizi, secondo una logica che superi l'eccessiva frammentazione dei processi al fine di una gestione consapevole del trade off efficienza (riduzione dei costi) efficacia (aumento della qualità percepita e dei tempi di erogazione dei servizi).

Conclusa la fase di attribuzione delle risorse a ciascuna struttura, il direttore amministrativo, d'intesa con i dirigenti, passerà a nominare i responsabili delle unità di secondo livello. Qualora la posizione organizzativa non sia ricoperta dall'adeguata categoria si procederà ad incarico o all'assunzione dell'interim da parte del dirigente, avviando secondo quanto previsto dall'accordo del luglio 2007 un percorso formativo e di sviluppo che permetta la copertura delle posizioni organizzative.

LINEE GUIDA PER LA ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO DEL DIPARTIMENTO IUAV RICERCHE

1. Struttura del Dipartimento: sezioni, costituzione, composizione e numero;

La struttura del dipartimento è articolata per sezioni.

Ciascuna sezione è costituita da un numero minimo di cinque ad un numero massimo di 15 docenti e ricercatori di ruolo. I docenti e i ricercatori di ruolo possono aderire a non più di due sezioni.

A ciascuna sezione posso aderire anche i professori a contratto che siano coinvolti o siano invitati a partecipare a programmi di ricerca o ad attività di ricerca promossi nell'ambito delle sezioni.

La costituzione di una sezione è deliberata dal dipartimento su proposta di un gruppo di docenti e ricercatori di ruolo. La proposta di costituzione è corredata da un documento programmatico che individua uno o più programmi di ricerca di cui la sezione intende farsi promotrice, nonché delle risorse necessarie e utilizzabili nell'ambito della sezione. La proposta di costituzione individua per ciascuna sezione un responsabile.

Una sezione è disattivata dal consiglio di dipartimento su proposta del direttore qualora nell'arco di un biennio accademico non abbia attivato o non risulti impegnata in programmi o attività di ricerca finanziati con risorse diverse da quelle del bilancio dell'università.

L'aggregazione dei docenti e dei ricercatori ad una sezione già costituita è libera e avviene su richiesta degli interessati alla sezione. L'aggregazione presuppone lo svolgimento di un programma di ricerca.

2. Organi del Dipartimento: a) direttore; b) consiglio di dipartimento; c) responsabile di sezione; d) assemblea del dipartimento

a) Direttore

È nominato dal senato accademico su proposta del rettore e il mandato dello stesso coincide con quello del rettore. Il direttore rappresenta il dipartimento e ne presiede il consiglio.

b) Consiglio

È costituito dai responsabili delle sezioni. Al consiglio spetta:

- proporre al senato accademico le linee di indirizzo strategico per la programmazione triennale e annuale delle attività di ricerca dell'ateneo che costituiscono il documento programmatico annuale per la ricerca;
- proporre al senato accademico i criteri e i principi di valutazione delle attività di ricerca organizzate e svolte nell'ambito delle sezioni in cui si articola il dipartimento;
- determinare l'utilizzazione del budget assegnato annualmente per le attività di ricerca, individuando la quota per il cofinanziamento di programmi di ricerca di interesse regionale, nazionale o promossi dalla UE, nonché le quote da destinare alla ricerca di ateneo e alla ricerca individuale, all'attivazione degli assegni di ricerca di ateneo e di borse di ricerca post laurea, alle attività culturali di promozione scientifica e alla pubblicazione delle ricerche;
- deliberare, anche su delega del senato accademico, le attività, i progetti di ricerca, le convenzioni e i contratti di ricerca di ateneo a cui dare attuazione;
- proporre al senato accademico le linee guida per l'attivazione, anche in concorso con le facoltà, dei corsi di perfezionamento scientifico e alta formazione permanente e

ricorrente (master) e dei corsi didattici integrativi e di attività formative di formazione continua.

c) Responsabile di sezione

Al responsabile di sezione spetta coordinare le attività e i programmi di ricerca promossi e sviluppati dalla relativa sezione. Il responsabile di sezione è un docente di ruolo e lo stesso può essere responsabile di una sola sezione.

Il responsabile della sezione autorizza il piano di spesa dei programmi e delle attività di ricerca svolte nell'ambito della stessa sezione. La responsabilità dell'utilizzazione del budget correlato ai programmi e alle attività di ricerca spetta al docente responsabile degli stessi.

Al responsabile della sezione spetta predisporre una relazione annuale sui risultati ottenuti dall'attività di ricerca svolte dalla propria sezione. La relazione è presentata al consiglio di dipartimento ed è allegata al documento programmatico annuale per la ricerca.

Il responsabile di ciascuna sezione rimane in carica un biennio e può essere rinominato.

d) Assemblea del dipartimento

L'Assemblea del dipartimento è costituita da tutti i docenti e ricercatori di ruolo, nonché dai professori a contratto, aderenti alle sezioni.

L'Assemblea si riunisce una volta all'anno per la presentazione da parte del direttore del dipartimento del documento programmatico sulla ricerca.

3. Responsabilità finanziaria e budgetaria del dipartimento e delle sezioni

Il sistema gestionale dell'ateneo provvede a garantire all'attività del dipartimento e delle sezioni l'attivazione di una struttura amministrativa a supporto delle attività finanziarie e contabili, nonché negoziali e contrattuali, del dipartimento e delle sezioni.

Il nuovo regolamento di amministrazione e finanza individua nel dipartimento e nelle sue sezioni una struttura dotata di autonomia budgetaria. La predetta autonomia si esplica come potere decisionale del dipartimento e dei suoi organi (direttore, consiglio e responsabile di sezione) di determinare rispetto al budget assegnato dal senato accademico la ripartizione dello stesso.

La proposta di ripartizione è presentata dal direttore e deliberata dal consiglio.

4. Norme transitorie

Nel 2008 l'ateneo si dota di un unico bilancio finanziario.

All'area ricerca è assegnata la gestione finanziaria e contabile del budget della ricerca (fondi la cui ripartizione spetta al dipartimento deliberare la utilizzazione). All'area è inoltre assegnata la responsabilità gestionale dei budget delle sezioni.

In prima costituzione il consiglio è costituito dalla commissione di ateneo per la ricerca costituita con decreto rettorale 4 maggio 2007, n. 438.

Gli attuali direttori di dipartimento propongono al consiglio del dipartimento luav ricerche l'utilizzo dell'avanzo libero di amministrazione risultante dai bilanci consuntivi 2007 dei dipartimenti.

SENATO
ACCADEMICO
DELIBERA

23 ottobre 2007 delibera n. 120 Sa/2007/Sg-Uai	pagina 1/1
---	------------

1 Approvazione verbale della seduta del 3 ottobre 2007

Il presidente sottopone all'approvazione del senato il verbale della seduta del 3 ottobre 2007; chiede se vi siano integrazioni e/o modifiche da apportare.

Il senato accademico delibera all'unanimità, con l'astensione dei senatori assenti nella seduta in oggetto, di approvare il verbale della seduta del 3 ottobre 2007.

Il verbale è depositato presso l'ufficio affari istituzionali

il segretario	il presidente
---------------	---------------