

IUAV AL PLURALE

Progetto per l'Università Iuav di Venezia 2021-2027

Candidatura di **Laura Fregolent** al Rettorato

Liberare le energie

Candidarsi a Rettrice dello Iuav

È un passo che sento di fare con grande determinazione e rispetto nei confronti di un'istituzione pubblica e formativa che continua a essere un punto di riferimento per il mondo.

Nel farlo mi sono chiesta quali fossero le motivazioni, gli elementi sui quali lavorare, quale il metodo da mettere in campo e da adottare, quali i valori da mettere in gioco, quali le prospettive di futuro da far emergere.

Una prima motivazione sta nel lavoro che ho svolto in questi tre anni come Direttrice della sezione di coordinamento della ricerca. Ho potuto mettere a fuoco l'importanza di individuare obiettivi strategici e condivisi, di adoperare sempre uno sguardo inclusivo, di lavorare sulla linearità delle decisioni e dei processi.

Il metodo di lavoro è centrale: attraverso un nuovo modo di porsi all'interno dell'Ateneo, grazie a un lavoro fondato sul dialogo e sulla elaborazione condivisa degli obiettivi da raggiungere, possiamo immaginare di poter liberare quel patrimonio enorme di energie che Iuav possiede.

Energie fatte di conoscenza, creatività, professionalità, spessore teorico e scientifico, di qualità dell'insegnamento, di reti e relazioni di livello nazionale e internazionale. Liberarle significa dare spazio a tutti perché lo Iuav deve essere il luogo delle opportunità e delle opportunità per tutti.

Un ambiente aperto e coeso intorno a un'idea di scuola che sposta il proprio orizzonte sui valori dell'insegnamento e dell'apprendimento, della formazione e della ricerca. Un contesto lavorativo migliore, nel quale tutti, senza distinzioni, trovano spazio per esprimere le proprie capacità.

Un ambiente nel quale creare una maggiore collaborazione fra personale tecnico e amministrativo e personale docente per rendere i servizi più efficienti e snellire le procedure, dando maggiore linearità ai processi e restituendo più tempo ai docenti per la didattica e la ricerca.

Un ambiente nel quale i giovani abbiano un futuro e i meritevoli siano premiati.

La situazione eccezionale che abbiamo vissuto a partire da marzo dello scorso anno a causa della pandemia ha avuto impatti, anche dolorosi, su tutte

le componenti della nostra comunità. Abbiamo misurato le difficoltà degli studenti, ma anche le loro rivendicazioni al diritto all'istruzione, le difficoltà dei docenti che hanno dovuto confrontarsi con nuovi formati della didattica, le difficoltà del personale tecnico e amministrativo che ha dovuto gestire una situazione molto complessa.

Abbiamo affrontato una condizione eccezionale dalla quale ripartire facendo tesoro di quanto appreso, perché di fronte a noi abbiamo un futuro da costruire per i nostri studenti.

Il futuro che immagino tiene insieme le diverse anime dell'Ateneo. Abbiamo un'offerta vasta e articolata fatta di Architettura, Arti, Design, Moda, Pianificazione e Urbanistica, Teatro. A partire dalla matrice storica di Architettura, tutt'ora centrale, siamo diventati un Ateneo dalle molteplici identità nel quale convivono progetti, saperi, esperienze e relazioni frutto di una sedimentazione potente e di un continuo lavoro nelle discipline e tra le discipline.

Questa è la nostra forza: la nostra capacità di tenere insieme e di far dialogare tra loro ambiti disciplinari diversi, di coniugare l'esperienza teorica con la pratica del laboratorio, di fare della dimensione progettuale – nell'accezione più ampia – lo strumento che interroga i nostri saperi a tutte le scale.

Quella che immagino è una Università aperta all'innovazione, alla creatività, all'espressività, al multiculturalismo, una Università dialogante e tesa a ritessere il proprio senso di comunità con la città e il territorio che la circonda.

Non posso non sottolineare il fatto che sono la prima donna che si candida a Rettore. Iuav ha compiuto importanti passi avanti nell'integrazione. A fronte di un risultato che ci pone in vetta alle graduatorie nazionali per inclusione e parità di genere, è tempo che una donna assuma la responsabilità di guidare lo Iuav. Che sia messa in campo una sensibilità femminile, un'attitudine multidisciplinare, una disposizione a considerare gli impatti sociali delle nostre azioni – fondamentali nella riflessione etica –, e che si riconoscano i bisogni a partire dal confronto con gli altri.

Come Università siamo da tempo in prima linea sul fronte della ricerca e della didattica relative ai temi della sostenibilità, della circolarità, della valorizzazione delle biodiversità. Nel prossimo futuro, accompagnando e auspicabilmente anticipando il processo del Green New Deal, sarà necessario immaginare e attuare azioni dirette a combattere le discriminazioni, a garantire a tutte e a tutti l'accesso alle risorse primarie, a proteggere gli ecosistemi, ad ampliare le reti di solidarietà e di cura.

L'Agenda 2030 nelle Nazioni Unite ribadisce, sulla stessa linea, l'importanza di valori come la qualità dell'istruzione, la democratizzazione e la diffusione del sapere, in un quadro profondamente mutato e soggetto a trasformazioni con le quali dobbiamo confrontarci a livello politico, economico e sociale.

Le sfide sono molte. Per questo è indispensabile ripensare il ruolo dell'Università nella sua missione formativa ed educativa, ma anche nel suo ruolo di attore sociale, portatore di istanze valoriali alte quali condivisione, partecipazione e inclusione sociale.

Attenzione e cura vanno riservate anche alla città, al nostro abitare Venezia. Una città mondiale, sede di importanti istituzioni culturali e politiche, da sempre aperta al mondo e capace come pochi altri luoghi di tenere insieme culture diverse. Venezia come luogo eccezionale, nel quale i nostri spazi diventano laboratori di conoscenza e di pratiche, poiché la città è il paradigma del rapporto tra architettura, cultura e natura. Venezia come punto di riferimento internazionale per la elaborazione di un pensiero da portare nel mondo.

Questa attenzione deve esprimersi anche attraverso le relazioni da stabilire e consolidare con le diverse istituzioni politiche e culturali cittadine – Ca' Foscari e Biennale di Venezia senz'altro – nonché con il mondo del lavoro e delle imprese e dell'associazionismo per costruire con la città e con tutto il territorio connessioni fitte e fruttuose.

Infine una riflessione sulla squadra che mi accompagnerà. Sarà una squadra di persone che, come me, hanno voglia di impegnarsi per la scuola e di condividere un percorso, persone che hanno competenze nei diversi ambiti contenuti in questo programma e con i quali lavoreremo fianco a fianco. Il lavoro di squadra sarà il mio modo di fare la Rettrice, senza venir meno alle responsabilità che competono al ruolo, per un futuro condiviso, plurale, sfidante.

Voglio essere e intendo essere la Rettrice di tutti.

Laura Fregolent

IUAV AL PLURALE

Progetto per l'Università Iuav di Venezia 2021-2027

- 1 1. Governare lo Iuav: un'architettura da consolidare
- 1 1.1 Lineare, semplice, condivisa: per una nuova amministrazione dell'Ateneo

- 3 2. L'eccezione Venezia e la specialità della scuola
- 3 2.1 Il patrimonio: ripensare gli spazi per ripensare la scuola
- 5 2.2 Una scuola pensata e vissuta come riferimento internazionale

- 6 3. Un laboratorio permanente, tra esperienza e teorie
- 6 3.1 Didattica: nuove forme e strategie per l'apprendimento
- 8 3.2 Dottorato: ampliare e articolare l'offerta del terzo ciclo didattico
- 9 3.3 La Scuola di specializzazione in Beni architettonici e del Paesaggio:
un'eccellenza da consolidare
- 9 3.4 Master: cultura e professionalità per una nuova relazione col territorio
- 10 3.5 Apprendimento permanente: ampliare l'offerta a beneficio della comunità

- 10 4. Tra Europa e prospettive nazionali
- 10 4.1 Iuav nella rete della ricerca internazionale
- 12 4.2 La ricerca Iuav: interdisciplinare, attrattiva, internazionale
- 14 4.3 Terza missione: il dialogo con l'economia e la società del nostro territorio

- 14 5. Iuav produce: archivi, editoria, servizi
- 14 5.1 La Biblioteca ai Tolentini: eccellenza nel servizio e nella promozione culturale
- 15 5.2 L'Archivio Progetti: tra conservazione e innovazione
- 15 5.3 Editoria: identità e nuovi formati
- 16 5.4 Iuav Prize: per una riflessione teorica sulle discipline del progetto

- 17 6. Per una digitalizzazione human-centered: immaginare il ruolo delle nuove tecnologie

- 19 7. Comunicare Iuav: nuovi strumenti per il dialogo e la condivisione

1. Governare lo Iuav: un'architettura da consolidare

La mia idea di governo dello Iuav nasce senza dubbio dall'esperienza condotta in questi tre anni e frutto di un lavoro intenso all'interno della Direzione del Dipartimento che mi porta a pensare come quell'organizzazione a suo tempo definita nello Statuto sia frutto interessante ma ancora non totalmente esplicitato. La riforma che ha portato al Dipartimento unico con una Direzione, articolata in un Direttore e due Direttori di sezione, ha facilitato connessioni, relazioni e trasversalità, ma presenta tuttora alcuni gradi di opacità poiché il suo compimento non è ancora completo. Sciogliere questo nodo e costruire processi decisionali più lineari consentirà di stabilire tra Ateneo e Dipartimento un terreno di relazioni e collaborazioni più fertili e fruttuose.

Il ruolo della Rettrice e del Senato accademico, infatti, deve principalmente essere di **carattere strategico** mentre il ruolo del Dipartimento di carattere operativo se non esecutivo. Questo non significa che il Dipartimento non abbia delle sue politiche, legate alla didattica e alla ricerca, ma si tratta di un altro livello di governo e finalizzato all'attuazione di strategie che stanno in capo a Rettrice e Senato accademico.

Una **proposta operativa** che metterò in campo fin da subito è la costruzione, in linea con le diverse programmazioni richieste dal ministero, del Piano strategico di Ateneo, uno strumento di programmazione che si interfacerà con il Piano integrato e con gli obiettivi operativi di quest'ultimo.

Una **programmazione chiara** e con obiettivi precisi – in sincronia con la programmazione ministeriale e cioè con il documento di Programmazione triennale, il Piano strategico, il Piano integrato, il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ma anche con il Piano per l'uguaglianza di genere e con i documenti non obbligatori come il Bilancio di genere e il Bilancio di sostenibilità – deve essere rivolta al miglioramento delle prestazioni complessive dell'Ateneo correlate ai parametri per la ripartizione dell'FFO. Il perseguimento di questi obiettivi potrà assicurare un incremento progressivo della quota premiale e quindi, in termini di bilancio, maggiori introiti per tutte le attività istituzionali (Didattica, Ricerca, ecc.) e l'incremento delle risorse per il reclutamento.

1.1 Lineare, semplice, condivisa: per una nuova amministrazione dell'Ateneo

Un nodo importante sul quale lavorare riguarda la gestione amministrativa dell'Ateneo. La riforma che ha ridefinito la governance e la struttura amministrativa necessita di interventi: la relazione Ateneo-Dipartimento va cioè esplicitata in maniera più precisa e puntuale al fine di rendere le relazioni e i processi più lineari, chiari e semplici anche dal punto di vista gestionale. Tali interventi e aggiustamenti contribuiranno a dare maggiore **efficienza e capacità di risposta** poiché il fattore tempo, la pertinenza e l'affidabilità sono elementi fondamentali per l'utenza, sia essa docente o studente, e al tempo stesso danno sostanza e valore al lavoro delle persone ma soprattutto all'organizzazione e al suo funzionamento complessivo.

Il contributo dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo è fondamentale per garantire la legittimità e la trasparenza dell'azione amministrativa, oltre che servizi efficienti secondo standard di qualità predefiniti. Vanno pertanto valorizzati il ruolo e la competenze dei dipendenti e il reclutamento dei prossimi anni dovrà puntare su profili legati alle mutate esigenze che scaturiscono dai cambiamenti dell'ambiente in cui operiamo e dalla normativa vigente, che ha delineato professionalità nuove, nonché dalla aumentata complessità e articolazione che alcuni ambiti del lavoro hanno registrato in termini di nuove questioni da affrontare, maggiori complessità organizzative e professionalità specifiche richieste.

La costruzione di un **ambiente collaborativo** tra personale docente e personale tecnico e amministrativo è alla base della costruzione del senso di comunità e del buon funzionamento dell'Ateneo, restituendo a ciascuno il proprio tempo e ruolo nel lavoro.

Elenco alcune questioni da trattare, per rafforzare l'amministrazione dell'Ateneo nel suo complesso:

1. Lavorare sulla **linearità** e sulla semplificazione dei processi mediante la definizione di procedure più agili e tempistiche certe, sulla riduzione dei formalismi della burocrazia laddove possibile;
2. Favorire la **comunicazione** e il transito di informazioni all'interno dell'Ateneo coinvolgendo maggiormente il personale tecnico e amministrativo nel quadro complessivo del lavoro svolto;
3. Valorizzare le **risorse umane**, impostare meccanismi di reclutamento sulla base dei fabbisogni reali, anche in termini di competenze e conoscenze, che siano esito di adeguate e trasparenti analisi dei processi;
4. Valorizzazione del **merito** e delle *best practices* nel rispetto del dialogo con le RSU e delle norme del CCNL;
5. Investire sulla **formazione** del personale tecnico e amministrativo attraverso percorsi mirati, e promuovere forme organizzative del lavoro che privilegino le sinergie trasversali e l'integrazione delle competenze;
- 6.Cogliere le opportunità offerte dalle esperienze lavorative dell'ultimo anno anche in termini di **conciliazione vita-lavoro**, per favorire nuove modalità di lavoro e di ibridazione tra lavoro in sede e lavoro agile. Si tratta sicuramente di una sfida che non potrà fare a meno di una forte azione manageriale;
7. Lavorare sul sistema dei **servizi** e la **qualità degli spazi**. Il lavoro agile, per esempio, consentirà di liberare spazi che possono essere utilizzati per attività comuni e di ristoro.

Le azioni sopra elencate partono dalla considerazione dei problemi emersi nel tempo, ma saranno l'occasione per apportare alcune innovazioni strutturali, che dovrebbero diventare obiettivi strategici dell'azione del Direttore Generale.

2. L'eccezione Venezia e la specialità dell'Ateneo

Lo Iuav nasce e si nutre dell'eccezione Venezia: una città dove le “forme del tempo”, citando Tafuri, si cristallizzano pur mutando, una città micromondo che accoglie mondi, nella quale non è possibile dimenticare il rapporto tra architettura, comunità, cultura, ambiente. Lo Iuav in questo è speciale, ma speciale è anche una dizione attribuitale per statuto ministeriale. Quindi l'aderenza di Iuav allo spazio della città e ai suoi spazi di lavoro è imprescindibile: le loro forme sono anche l'ambiente nel quale prendono corpo esperienze e pensieri.

La specialità della scuola, in termini di architettura istituzionale, va invece più marcata, più definita attraverso **alleanze** e **scambi** con fondazioni e altre istituzioni della città, ma anche attraverso un'**internazionalizzazione** che parte da dentro, dalla produzione di idee e progetti, per irraggiarsi all'esterno e che equivalga ad accogliere, a ospitare realtà internazionali desiderose di confrontarsi con l'eccezione Venezia.

2.1 Il patrimonio: ripensare gli spazi per ripensare la scuola

Il patrimonio dell'Ateneo consta di una serie di palazzi importanti, forti della loro tradizione, delle funzioni accolte, del valore simbolico acquisito nel tempo. Un patrimonio oneroso dal punto di vista manutentivo rispetto al quale siamo costantemente chiamati a svolgere un'azione di cura e di intervento.

Parlare di patrimonio significa parlare di **spazi**, di **usi effettivi e potenziali**. Vanno distinte due scale dell'osservazione e dell'azione: una scala macro che guarda agli edifici e alla loro collocazione nella città e alle relazioni che attivano alla scala urbana, e una scala micro che guarda alle funzioni e agli usi presenti e futuri.

Una prima riflessione va fatta sulla sede centrale dell'Ateneo, i Tolentini, che presenta un grado di sottoutilizzo su cui è doveroso intervenire con finanziamenti specifici. Oltre alla funzione amministrativa, la sede dovrà **potenziare la sua funzione culturale e di servizio** grazie alla presenza della Biblioteca, una tra le più importanti biblioteche italiane, per la quale va pensata un'ulteriore possibilità di espansione, e alla quale sarà necessario dedicare una riflessione approfondita.

Le sedi di Badoer e Ca' Tron sono molto caratterizzate da un punto di vista storico e simbolico. Entrambe presentano un problema di sottoutilizzo rispetto al quale si rende necessario un intervento che ne intensifichi l'uso: a Ca' Badoer attraverso un investimento sulle attività culturali e formative in particolare della Scuola di dottorato; a Ca' Tron con un ulteriore e progressivo utilizzo del palazzo per finalità legate alla ricerca. La sede di Campo della Lana, sede amministrativa, è attualmente usata in modo intensivo. Un investimento ragionato nei confronti del lavoro a distanza favorirà un uso diverso e plurale degli spazi, rendendo possibili altre attività di servizio attese, come quelle dedicate all'aggregazione e al ristoro.

Un'osservazione approfondita va dedicata agli edifici presenti nell'area di San Basilio, da considerare complessivamente. Il **polo di Santa Marta** si compone del Cotonificio, ex fabbrica industriale, edificio molto qualificato sia in termini di spazi che di servizi ma la cui articolazione interna è stata pensata per un'università molto diversa dall'università attuale; l'edificio storico delle Terese (in comodato d'uso con il Comune di Venezia) la cui mancata manutenzione è visibile nel degrado e nello stato di parziale utilizzo; i Magazzini 6 e 7 (in concessione dall'Autorità portuale), oggi molto utilizzati per diverse attività didattiche e sedi dei Laboratori strumentali per la didattica.

Un ruolo strategico per l'Ateneo è svolto dalla riqualificazione del complesso delle **Terese**. Il mancato trasferimento di una parte della scuola nella sede di San Sebastiano rende cruciale lo sviluppo e la trasformazione di questo complesso immobiliare. La possibile estensione degli spazi della scuola alle parti oggi ancora occupate dal Comune di Venezia può offrire possibilità inedite alla scuola grazie alla diversificazione degli ambienti a disposizione. Se infatti la didattica che necessita ancora grandi spazi può essere ospitata al Cotonificio, i nuovi progetti formativi dal carico meno intensivo possono trovare nel rinnovato polo delle Terese un luogo ideale di sviluppo affiancato dai Magazzini poco distanti. Alla diversificazione delle forme del nostro modo di insegnare e di fare ricerca devono corrispondere spazi differenziati e capaci di ospitare le nuove forme di produzione e condivisione dei saperi.

Le diverse scale dell'insegnamento possono trovare nel polo di Santa Marta la molteplicità – per taglia e per caratteristiche – degli spazi che la didattica e la ricerca contemporanee richiedono. A ciò si aggiunge l'opportunità di utilizzare la Chiesa delle Terese: manufatto che richiederà un intervento economico consistente ma il cui utilizzo consentirebbe di poter avere un grande ambiente da utilizzare come importante spazio espositivo, luogo di espressione dei lavori e delle attività degli studenti e della scuola nel suo insieme.

L'individuazione e la realizzazione di aree di incontro e condivisione, la valorizzazione degli spazi esterni come luoghi di vita e parallelamente l'individuazione di aule studio e spazi per il lavoro degli studenti rientrano tra le azioni da compiere.

Un ragionamento a sé va fatto per la **Fondazione Masieri**, che merita un'operazione capace di unire un ruolo di centro di produzione culturale a livello nazionale e internazionale e di piccola foresteria a servizio di studiosi e *visiting professors* provenienti da tutto il mondo. Infine, si aggiungono gli edifici dei Crociferi (Fondazione Iuav – comodato d'uso con il comune di Venezia) e l'Ostello Jan Palach alla Giudecca strutture importanti e che rientrano nel disegno di una sempre più vasta e articolata residenzialità a beneficio dei nostri studenti.

In sintesi, occorre quindi avviare una riflessione sull'uso e sulla qualità del nostro patrimonio e degli spazi utilizzati. La qualità degli spazi destinati ai servizi (compresi spazi di studio, ristoro, aggregazione) e alla condivisione concorrono a rafforzare l'attrattività dell'Ateneo.

Puntare sulla qualità e sul grado di apertura degli spazi, degli ambienti che studenti, docenti e personale tecnico e amministrativo vivono significa migliorare la qualità della vita lavorativa e interpersonale, e quindi da un lato contribuire a dare identità e

sensu di appartenenza alla nostra comunità, dall'altro motivare alla partecipazione e alla condivisione. Le azioni conseguenti e concrete saranno l'esito di un indirizzo che dovrà essere elaborato all'interno del Piano strategico dell'Ateneo coinvolgendo tutte le sue componenti.

Un'ultima riflessione riguarda la **Fondazione Iuav** che detiene solo una parte del patrimonio Iuav ma che esprime un potenziale importante di sviluppo in collaborazione con l'Ateneo, soprattutto per quanto riguarda l'alta formazione. Il suo sviluppo e la sua crescita potranno, infatti, riguardare le attività didattiche del terzo livello a vocazione professionale come i Master e le attività legate alla formazione continua. La superiore flessibilità giuridica rende la Fondazione il soggetto ideale per una programmazione aperta al rapporto con le amministrazioni, i soggetti del terzo settore e le imprese nella prospettiva di una costante capacità del nostro Ateneo di immettere cultura e competenze professionali avanzate a scala nazionale e internazionale. Un progetto dunque che mira a trasformare l'attuale Fondazione da semplice presidio di parte delle proprietà dell'Ateneo a soggetto attivo e capace di concorrere utilmente al disegno di crescita e sviluppo della scuola.

2.2 Una scuola pensata e vissuta come riferimento internazionale

Le politiche di internazionalizzazione vanno esplicitate a più livelli e in più ambiti e riguardano azioni diverse da svolgere sulla didattica, sulla ricerca e sulla diffusione della nostra produzione scientifica a livello internazionale.

In termini di didattica è necessario, al fine di proseguire nel lavoro fin qui fatto, affrontare il tema delle reti internazionali e dei rapporti e delle relazioni che vanno costruiti e coltivati rispetto alle "vocazioni" interne, che si sono molto articolate nel tempo nel nostro Ateneo.

Andrebbe, quindi, ulteriormente promossa la nostra partecipazione ai progetti **Erasmus**, in tutte le varianti, dalla mobilità individuale sia di docenti che di studenti, al *capacity building*, alle cattedre Jean Monnet, ecc., ma anche lavorando da un punto di vista comunicativo e sul piano internazionale per i nostri corsi di studio.

Il lavoro di regia diventa fondamentale sia per mettere a sistema le diverse azioni da intraprendere in termini di programmazione della riformulazione degli accordi, di revisione dei modelli delle application, affinché siano più chiari i requisiti e l'offerta che lo studente *incoming* troverà a Iuav, di presentazione delle sedi e delle esperienze Erasmus, ma anche di valorizzazione del ruolo dei tutor che vanno maggiormente coinvolti nelle politiche che si intendono perseguire e nelle attività di promozione all'estero. Il tema della comunicazione ritorna e va definita sia per gli studenti in entrata sia per quelli in uscita, in relazione anche al Piano di comunicazione che andrà redatto.

Un certo rilievo occupa anche l'attività di cooperazione internazionale, connessa con la didattica, che include l'accoglienza di studenti e di ricercatori migranti o rifugiati. In tale prospettiva andrà rafforzata la nostra capacità di intercettare fondi gestiti da enti nazionali o internazionali per la realizzazione di progetti di accoglienza rivolti a ricer-

catrici e ricercatori, studentesse e studenti extraeuropei (come i corridoi dei rifugiati), agli **scholars at risk**, confermando una tradizionale sensibilità di Iuav nei confronti di categorie più svantaggiate e deboli.

Per quanto riguarda la ricerca in campo internazionale l'azione di Iuav dovrà essere indirizzata a consolidare ulteriormente il nostro ruolo nel mondo della ricerca attraverso la partecipazione alle call del programma **Horizon Europe (2021-2027)** che coinciderà quasi interamente con il prossimo mandato rettorale e che in molti ambiti agirà in sinergia con il Piano Nazionale di Ricerca (PNR). Per migliorare il nostro ranking internazionale servirà trarre il massimo vantaggio dalle opportunità offerte dai tre pilastri previsti da Horizon Europe e rendere Iuav ancora più attrattivo come partner per quanti vogliono sceglierci come sede di un progetto, e tra questi anche i vincitori di progetti **ERC** e **MSCA**, sia interni che esterni, che lavorano su ambiti disciplinari di interesse per Iuav. Parallelamente la costruzione e la partecipazione a network di ricerca internazionali diventa elemento importante per la nostra riconoscibilità come interlocutori e partner significativi.

Infine un'ulteriore azione volta ad aumentare la nostra presenza internazionale riguarda la diffusione e disseminazione della nostra attività di ricerca e produzione scientifica su riviste internazionali, per questo sarà importante da un lato favorire la traduzione di articoli, saggi, monografie nelle principali lingue straniere e quindi investire nella collaborazione di esperti madrelingua per assistere docenti e ricercatori con traduzioni e revisione (*proof-reading*), dall'altro investire sull'*open access*, potente strumento di disseminazione e internazionalizzazione.

3. Un laboratorio permanente, tra esperienza e teorie

3.1 Didattica: nuove forme e strategie per l'apprendimento

La didattica si articola nell'offerta formativa delle lauree triennali e magistrali, leggibili anche in **filieri disciplinari** e/o **tematiche**. Negli ultimi anni si sono manifestate e sviluppate anche molte relazioni orizzontali fra le diverse offerte formative triennali e le distinte offerte formative magistrali, e in molti settori scientifici e disciplinari è cresciuta la consapevolezza di essere presenti con caratterizzazioni specifiche in diversi corsi di laurea.

In un'ottica vasta le offerte formative del nostro Ateneo hanno molti caratteri comuni e sembrano mantenere legami con una unica matrice in cui insegnamenti di **natura tecnico-scientifica** convivono con altri di **carattere umanistico** e si sviluppano nella dimensione delle pratiche laboratoriali.

La centralità della **dimensione laboratoriale** caratterizza storicamente le realtà universitarie in cui si insegna Architettura, Urbanistica e Pianificazione, e Design; nel nostro Ateneo tale caratterizzazione si allarga ad altri filoni come le Arti, la Moda e il Teatro rendendo la nostra realtà un unicum, uno speciale luogo di sperimentazione nel sistema universitario italiano (che attende un riconoscimento).

Recentemente le modalità dell'apprendimento nell'ambito delle università evidenziano sempre più uno sviluppo delle dimensioni del *learning* e ridimensionano le convinzioni del *teaching*. Questo richiede da parte nostra una riflessione sui formati dell'insegnamento poiché la dimensione interattiva e collaborativa laboratoriale diventa un'urgenza da allargare ad altre discipline e ad altri percorsi formativi.

La recente didattica a distanza durante la pandemia ha reso evidente che nella ricostruzione degli ambienti per l'apprendimento universitario sarà necessario valutare nuovamente i momenti delle esperienze in presenza proprio rilanciando il senso della dimensione laboratoriale. In questo contesto il nostro Ateneo dispone di una esperienza straordinaria di **formati didattici** che potranno diventare riferimento fondamentale per il nuovo paradigma dell'apprendimento.

In questo quadro anche gli spazi e i tempi in cui si svolgono la didattica e l'apprendimento diventano cruciali nel trovare una caratterizzazione progettuale in relazione a ciò che si studia e si sperimenta. La questione degli spazi e dei tempi non si può ridurre a una gestione di aule e orari, ma richiede una speciale cura nel rispetto degli obiettivi formativi.

I progetti di riforma degli ordinamenti e degli assetti fin qui portati avanti dall'Ateneo e dal Dipartimento richiedono stabilità e verifica sul medio periodo delle azioni intraprese al fine di apportare eventuali o ulteriori modifiche. Tuttavia si intravedono possibilità di intervento che vanno in particolare a specificare alcuni percorsi e a renderli più evidenti compatibilmente con le risorse disponibili. Un altro impegno riguarda la verifica del potenziamento dell'offerta formativa, soprattutto delle lauree magistrali, che va fatto in collaborazione con la nuova Governance del Dipartimento e le Direzioni dei Corsi di studio oltre che con il supporto dell'Area Didattica.

Parallelamente va dedicata particolare attenzione al lavoro che viene svolto all'interno della Commissione didattica della CRUI partecipando alle sue riunioni e intrattenendo i rapporti con gli altri atenei più robusti e coltivando fili più diretti con il Ministero.

Qualificare e caratterizzare l'offerta formativa è il percorso intrapreso e che bisogna portare avanti per precisare l'attributo "speciale" del nostro Ateneo. Questo significa anche curare processi che favoriscano l'orchestrazione fra "focalizzazione specialistica" dei singoli corsi di studio e "visione d'insieme"; da coltivare attraverso una tensione relazionale e trasversale.

Con il passaggio al Dipartimento unico i lavori dei Consigli di corso di laurea si sono intensificati, sviluppati e rapportati con la Direzione didattica attraverso i coordinatori dei corsi di studio e le riunioni del Gruppo di lavoro permanente della sezione Didattica, e le offerte formative dei distinti Corsi di studio si sono avvantaggiate di una condizione di nuova prossimità, e questo processo – che è completamente di competenza del Dipartimento – è un processo virtuoso che si auspica venga ulteriormente sviluppato.

Un aspetto molto positivo e da sottolineare è che si è invertita la tendenza alla decrescita degli studenti. Si è stabilizzata la numerosità degli studenti nella filiera di Architettura, qualificando, razionalizzando e ampliando l'offerta didattica, soprattutto nel triennio, e

reclutando nuovi docenti. Nei corsi di studio delle altre filiere, con alcune revisioni degli ordinamenti e grazie all'offerta di nuovi contenuti, e attraverso la precisazione degli obiettivi formativi, si è giunti a una diversificazione strategica dell'offerta formativa capace di intercettare nuove esigenze, aumentando infine la numerosità complessiva degli studenti dell'Ateneo.

In futuro sarà necessario continuare a sostenere questa crescita, favorendo gli intrecci virtuosi fra le diverse anime dell'Ateneo. In particolare sarà importante sviluppare momenti di confronto pluridisciplinari, attraverso programmi specifici ma anche costruendo **nuovi ambienti ibridi** – non riconducibili unicamente alla didattica o alla ricerca – dotati di *mission* totalmente nuova. La concezione di tali ambienti ibridi dovrà diventare un fondamentale momento di progettualità strategica. A tale scopo sarà utile fare anche riferimento al Programma nazionale della ricerca, e sostenere un rapporto Didattica-Ricerca che si traduca in corsi di studio innovativi incardinati sulle nostre specificità e sulla capacità di incidere sui temi della contemporaneità.

La qualità della Didattica e la sua valutazione sono azioni che dobbiamo svolgere con continuità e avvalendoci di tutte le strutture dedicate all'assicurazione della Qualità nell'Ateneo.

3.2 Dottorato: ampliare e articolare l'offerta del terzo ciclo didattico

Il Dottorato di ricerca non è solo l'ultima fase di formazione dello studente e il primo passo verso la carriera accademica, ma anche un'esperienza formativa e di ricerca orientata alla professione.

La Scuola di dottorato necessiterà però di essere ripensata alla luce dei nuovi percorsi che sono stati introdotti più recentemente e che spingono a interrogarci sulle fasi della formazione dottorale, sulla trasversalità tra i diversi percorsi, sia sui metodi sia su temi centrali per le varie anime del progetto contemporaneo, a prevedere maggiori scambi tra i percorsi e attività comuni, a lavorare sui profili della ricerca e sui temi sui quali vogliamo essere presenti e che caratterizzano il nostro Ateneo.

Tale ripensamento avverrà anche in funzione delle riforme che saranno portate avanti dal Ministero le cui linee di indirizzo sono contenute nel PNRR e specificatamente nella missione 4: Istruzione e ricerca. Le principali indicazioni sulla riforma dei programmi di dottorato prevedono una estensione del numero di Dottorati di ricerca e **Dottorati di ricerca innovativi** per la Pubblica Amministrazione e il patrimonio culturale, rafforzando le misure dedicate alla costruzione di percorsi di dottorato non finalizzati alla carriera accademica. Il principio sotteso dei Dottorati innovativi è quello di aumentare l'efficacia delle azioni delle Amministrazioni pubbliche con personale altamente qualificato e specializzato (previsto un aumento di 3.000 borse di dottorato, ripartite su 3 cicli) e, in collaborazione con il Ministero della Cultura, di potenziare l'efficientamento della gestione e dello sviluppo dell'enorme patrimonio culturale del Paese, cogliendo le nuove opportunità offerte dalla transizione digitale (previste 600 borse di dottorato).

Questo è un elemento di grande novità e interesse sul quale dovremo impegnarci perché apre molte possibilità rispetto alla nostra scuola. Il lavoro andrà condotto in sinergia con il Direttore della Scuola di dottorato e tutte le componenti coinvolte a partire dal Collegio della Scuola.

3.3 La Scuola di specializzazione in Beni architettonici e del Paesaggio: un'eccellenza da consolidare

La Scuola di specializzazione in Beni architettonici e del Paesaggio di Venezia è senza ombra di dubbio un'eccellenza di Iuav e ha una precisa collocazione nel panorama nazionale e internazionale rispetto alle altre scuole di specializzazione nei beni architettonici e del paesaggio.

L'identità della Scuola di specializzazione è legata principalmente a due questioni: i temi trattati – che ci collocano in uno scenario di grande innovazione anche dal punto di vista dell'approccio e di come sono trattati e connessi tra di loro – e il caso di applicazione, cioè Venezia (Venezia e il Veneto). Un ulteriore elemento qualificante è il rapporto con i Laboratori del Dipartimento che va approfondito e implementato quale elemento identitario della Scuola di Venezia. Tale rapporto evidenzia da una parte l'interdisciplinarietà degli studi e dall'altra la volontà di sottolineare gli aspetti operativi nel percorso formativo.

Anche nel caso della Scuola si verifica una relazione virtuosa tra **formazione e ricerca**, in una dimensione internazionale.

Rispetto alla Scuola ma anche alla disciplina del Restauro nel suo complesso l'attenzione sarà molto alta: è infatti strategico investire sugli elementi di eccellenza dell'Ateneo e che appartengono alla sua storia.

3.4 Master: cultura e professionalità per una nuova relazione col territorio

L'ambito dell'Alta Formazione, che comprende Master di primo e secondo livello, Corsi di perfezionamento e Summer school, costituisce un tassello molto rilevante nell'offerta didattica universitaria che nel caso della nostra università (potenzialmente molto votata a coltivare relazioni con le dinamiche del mondo produttivo soprattutto delle industrie creative) può essere largamente potenziato sia sottolineando le relazioni con l'istituzione sia individuando specifici margini di autonomia per garantire agilità e capacità di intercettare interlocutori e complici esterni, nonché domande formative diverse da quelle dei corsi di studio istituzionali di primo e secondo livello.

Infatti tali progetti formativi compresi nell'Alta Formazione sono caratterizzati dalla breve durata e si possono virtuosamente rinnovare e ridefinire in rapporto alle contingenze, dunque serve una identità istituzionale che valorizzi la temporaneità di progetti didattici capaci di interpretare in modo più focalizzato, sperimentale e/o professionalizzante, tutti gli ambiti della formazione dell'Ateneo (i corsi di studio).

L'importanza del settore si manifesta in modi diversi, così come sono diverse le offerte formative e le valutazioni che si possono fare a loro riguardo. Il riconoscimento di queste

diversità è essenziale per maturare una appropriata strategia di intervento per la loro valorizzazione:

- alcune proposte formative in questo ambito sono da considerare occasioni per sperimentare **nuovi contenuti culturali**;
- altre sono luoghi in cui sperimentare **nuovi formati** e temi didattici in complicità con il mondo esterno (sia pubbliche amministrazioni, sia imprese);
- altre ancora sono occasioni per sviluppare programmi per la **formazione continua** e il job placement.

È dunque importante attribuire all'Alta Formazione un'identità di ambiente-laboratorio attraverso il quale coltivare relazioni con altre istituzioni pubbliche o private e con il mondo delle imprese. Un ambiente che abbia una collocazione statutaria “di confine”, da progettare valutando i modelli praticati da altre università, per garantire una **gestione dinamica** della formazione post laurea e valorizzare le specificità tematiche, didattiche e scientifiche del nostro Ateneo.

3.5 Apprendimento permanente: ampliare l'offerta a beneficio della comunità

La formazione continua per gli adulti o apprendimento permanente costituisce un fronte di grande interesse e opportunità per l'Ateneo, poco esplorato nel passato ma rispetto al quale molte scelte strategiche possono essere approntate. Il processo di digitalizzazione che abbiamo affrontato e che affronteremo apre molte possibilità per un'offerta che interseca domande di formazione diverse provenienti dal territorio, dalle Pubbliche amministrazioni, dalle scuole, dal mondo delle imprese e degli Ordini professionali. Impegnarsi su questo ambito, parallelamente e in sinergia con lo sviluppo del progetto di digitalizzazione, significa investire **risorse** ma anche aprire a grandi **opportunità** per l'Ateneo in termini di entrare e di radicamento sui diversi livelli della formazione.

4. Tra Europa e prospettive nazionali

4.1 Iuav nella rete della ricerca internazionale

Fondamentale per il nostro Ateneo sarà **saper fare rete**, allo scopo di intercettare finanziamenti, sul filo che lega l'ambito europeo a quello nazionale e regionale, anche in considerazione del fatto che i temi in discussione mostrano una continuità tra questi livelli. Inoltre, l'ambito regionale sarà investito anche da una serie di finanziamenti collegati all'attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, su cui il nostro Ateneo dovrà cercare di far pesare la propria voce.

Rispetto all'ambito regionale si dovrà contribuire a sviluppare le **Reti Innovative Regionali (RIR)** che rappresentano il territorio regionale all'interno dei Cluster Tecnologici Nazionali, dove sono coinvolti importanti esperienze di ricerca e sviluppo innovativo

nazionali. Anche perché, attraverso le RIR, si può indirizzare le politiche europee, cercando di portare in quella sede i temi di ricerca cari al nostro Ateneo. I gruppi di ricerca del nostro Ateneo hanno tutte le carte in regola per farsi avanti rispetto alle Strategie di Specializzazione in cui si inseriscono le RIR: Smart Agrifood, Smart Manufacturing, Creative Industries, Sustainable Living. Si tratta di temi che richiedono un approccio interdisciplinare e collaborativo tra diversi gruppi di ricerca del nostro Ateneo. Nella nuova programmazione europea i temi che caratterizzano Iuav sono ben rappresentati ed è quindi una priorità assoluta continuare a rafforzare la capacità di raccolta fondi dei nostri docenti e dei nostri uffici a supporto. A questo scopo sarà utile dare vita a uno specifico gruppo di lavoro sulle RIR, anche allo scopo di intercettare possibili finanziamenti per progetti di innovazione su fondi **POR-FESR**, attraverso il rafforzamento di gruppi pluridisciplinari di ricerca.

Tale gruppo di lavoro dovrà anche aiutare a rafforzare il rapporto con gli Enti regionali preposti alla ricerca e allo sviluppo, anche in collaborazione con gli altri atenei veneti e con la Fondazione Univeneto, che hanno siglato con la Regione Veneto un Accordo Quadro allo scopo di studiare il contesto regionale, definire i temi strategici da portare sul piano europeo, intercettare finanziamenti.

In quest'ottica il rafforzamento della **Terza Missione** della nostra Università è una priorità: sempre di più la raccolta di finanziamenti passa attraverso la capacità delle istituzioni universitarie di saper stare al fianco dei soggetti locali, istituzioni, imprese e comunità, dove la ricerca diventa strumento di azione.

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** traccia il futuro degli ambiti di investimento su cui ci concentreremo nei prossimi anni, e anche in questo caso Iuav ha la possibilità di caratterizzarsi come l'unico Ateneo in Veneto capace di guardare al progetto in un'ottica multidisciplinare: rivoluzione verde e transizione ecologica, infrastrutture per una mobilità sostenibile, inclusione e coesione sociale, cultura e innovazione sono alcuni assi strategici su cui indirizzare il lavoro di raccolta fondi presso le istituzioni a diversi livelli, anche in collaborazione con gli altri Atenei della regione.

Il PNRR destina fondi all'Università sulla missione Istruzione e ricerca. Verosimilmente si prospetta per le università un più incisivo ruolo poiché è ragionevole pensare che esse saranno consulenti dello Stato (Presidenza del consiglio, Ministero economia e finanza, Regioni e Comuni) per quanto riguarda i tanti progetti attivati. L'università quindi come organismo di consulenza tecnica e scientifica: un progetto che richiede l'attivazione di strutture tecniche adeguate, in rete non solo con le altre università, ma anche con i grandi gruppi privati. Sarà necessario attivare tali strutture velocemente (veloci sono i tempi di un Piano che dovrebbe durare cinque anni) e farlo come investimento proponendosi cioè nei confronti della committenza statale in maniera propositiva.

Nel quadro di una crescita strategica del nostro Ateneo un ruolo importante verrà giocato dal progetto **New European Bauhaus**. Quale che sarà l'esito della candidatura veneziana, dovremo porci come attori e interlocutori di primo piano di una progettualità europea diffusa, che ha al centro i temi della sostenibilità, dell'inclusività, della bellezza e del futuro come risorse essenziali per re-immaginare il nostro abitare il pianeta.

4.2 La ricerca Iuav: interdisciplinare, attrattiva, internazionale

Le politiche per la ricerca dovranno articolarsi su più fronti che vanno dalla ricerca europea alla ricerca su bandi nazionali, alla ricerca promossa dall'Ateneo su temi specifici e caratterizzanti la nostra comunità.

Dovranno tenere conto delle peculiarità del nostro Ateneo e promuovere azioni capaci di mettere tutti i docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi nelle condizioni di svolgere ricerca indipendente. Per questo bisogna permettere un **accesso diffuso** ai laboratori, agli spazi, alle strumentazioni, ed è necessario dedicare un'attenzione particolare alla Biblioteca e all'Archivio Progetti. L'obiettivo principale è quello di rafforzare la ricerca di base accanto alla ricerca applicata e promuovere trasversalità e interdisciplinarietà tra i saperi – in relazione anche all'accento che il Programma nazionale per la ricerca 2021-2027 (PNR) pone sull'interdisciplinarietà –, e il conseguente trasferimento degli esiti sul tessuto sociale e imprenditoriale.

Sebbene alcune aree disciplinari espresse all'interno del nostro Ateneo abbiano maggiore difficoltà ad accedere a bandi europei, il nuovo PNR apre molte possibilità in termini di partecipazione e finanziamento. Possibilità che vanno affrontate anche dotando, in maniera adeguata, gli uffici del Servizio ricerca, valorizzando e potenziando, con nuove assunzioni di personale da impegnare nella progettazione, ma anche investendo nella formazione del personale e nello snellimento delle procedure di gestione dei progetti di ricerca.

Relativamente alla ricerca europea, per saldare il triplice obiettivo di un rilancio guidato da innovazione nella ricerca, inclusione di tutte le componenti della comunità Iuav, e sostenibilità, bisogna innanzitutto rispondere alla domanda cruciale su come posizionarci per fare fronte alle sfide globali del nostro tempo. L'Europa ha elaborato le linee strategiche di un piano ambizioso che guiderà la ricerca e l'innovazione per i prossimi sei anni (**Horizon Europe, Next Generation EU, Digital Europe**), segnando un indirizzo ampiamente recepito nel PNR nazionale e lungo cui si muoverà una parte cospicua delle risorse del piano ripresa per il comparto ricerca.

L'armonizzazione con la **politica di ricerca** e l'innovazione europea non è solo determinante per far crescere il nostro Ateneo in termini di attrattività e di finanziamenti, ma può anche indirizzarlo attivamente verso un approccio alle sfide globali capace di renderci attori attivi e interlocutori centrali, non solo del contesto accademico, ma in relazione alla più ampia collettività.

Gli obiettivi da porci in questo quadro devono infatti essere audaci e innovativi, e costantemente attivi su un doppio movimento: dalla microcomunità delle nostre aule e dei nostri laboratori alla macrocomunità globale. Si tratta di ampliare la rete di sinergie capaci di correre tra le nostre filiere, mettendo a valore gli ambiti di forte specializzazione e di eccellenza che ci caratterizzano con tutte le competenze che oggi si esprimono nella nostra Università.

Importante, quindi, all'interno di Horizon Europe, dovrà essere l'investimento sul Pillar I dedicato alla ricerca di base che include lo European Research Council (ERC), le Azio-

ni Marie-Skłodowska Curie (MSCA) e le infrastrutture di ricerca. Il Pillar I sarà, con i programmi di finanziamento nazionali (FIRST e PRIN), lo strumento principale per finanziare la ricerca universitaria, ed è quello a cui dovremo dedicare molta attenzione per la promozione dell'eccellenza, anche facilitando l'integrazione di progetti vincitori all'interno dell'Ateneo. Una decisa attenzione va riservata anche al Pillar II (Sfide globali e competitività industriale europea) e la Pillar III (Europa dell'Innovazione) con l'European Innovation Council.

Notevole considerazione va riservata poi, oltre che ai bandi ministeriali, ai numerosi bandi provenienti da Fondazioni nazionali e internazionali, che costituiscono un interessante fonte di finanziamento anche per l'articolazione di temi e di risposte progettuali, e ai finanziamenti regionali legati alla programmazione strategica regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione.

In sintesi, è necessario valorizzare e **sostenere tutte le aree disciplinari** del nostro Ateneo e far sì che i ricercatori trovino condizioni adeguate e sostegno nell'attività di ricerca. Si tratta di investire in tutti gli ambiti della ricerca: di base, applicata e a sostegno dei processi di innovazione e di trasferimento tecnologico, offrendo uguali opportunità a tutti i ricercatori del nostro Ateneo, sulla base della definizione di criteri di valutazione ex-post e di primalità legate alla valorizzazione dei risultati perseguiti. La valutazione della ricerca deve tenere conto delle specificità delle diverse aree disciplinari, del loro carattere bibliometrico e non bibliometrico, per essere utilizzata come strumento utile al miglioramento delle nostre performance in termini di qualità e quantità.

Inoltre, il monitoraggio costante delle attività di ricerca e degli esiti in termini di pubblicazioni, ma anche di attività culturali diverse, consentirà di avere un quadro aggiornato rispetto al personale docente impegnato e ai temi che vengono toccati nei diversi progetti di ricerca, e contribuirà a sottolineare come le aree di ricerca si siano evolute nel tempo, delineando così le possibili potenzialità per il futuro.

Dobbiamo inoltre supportare con maggiore convinzione i **Laboratori** e il lavoro avviato all'interno del Dipartimento sulle infrastrutture di ricerca, considerate dal PNR un fattore chiave per il rafforzamento del sistema nazionale della ricerca. Qui va sostenuta l'azione intrapresa nei confronti dell'**Infrastruttura IR.IDE**, al momento segnalata al MUR tra le cinque Infrastrutture di ricerca ritenute prioritarie in quanto a maggiore impatto e coerenza con la Strategia Regionale di Specializzazione Intelligente. Parallelamente, il monitoraggio previsto e finalizzato al rifinanziamento del progetto del Dipartimento di eccellenza, qualora positivo, attiverebbe risorse che potrebbero permettere a Iuav di focalizzare un campo di ricerca riconoscibile e particolarmente adatto alla sua configurazione transdisciplinare, e cioè una scuola di architettura di grande tradizione che si è riconfigurata investendo nuovi territori del progetto e sviluppando un focus di ricerca trasversale riconoscibile e trainante.

Aggiungo un'ultima riflessione sull'importanza di finanziare **progetti di ricerca dell'Ateneo**. Questo è un punto non meno importante dei precedenti, poiché tale azione consentirebbe a Iuav di lavorare nella ricerca su alcuni temi importanti che ci caratterizzano, ma che attualmente non sono contemplati nei bandi nazionali o internazio-

nali. Temi che contribuiscono ad aprire filoni diversi di ricerca, a creare dibattito e a posizionarci nel dibattito nazionale o internazionale. Parlo di pochi progetti annuali o biennali che andranno selezionati sulla base di una call d'Ateneo rivolta al personale docente e ricercatore.

4.3 Terza missione: il dialogo con l'economia e la società del nostro territorio

Oggi le attività di Terza missione di Iuav si muovono su due assi. Il primo si riferisce al complesso di azioni svolte nella direzione del trasferimento tecnologico e di conoscenza a fini economici e imprenditoriali, attraverso la promozione di attività di formazione per l'imprenditoria innovativa e la tutela della proprietà intellettuale, di accompagnamento per la costituzione di **spin-off** accademici e **start up** innovative, di sostegno alla ricerca applicata, e infine attraverso la promozione di attività conto terzi e convenzioni con imprese, amministrazioni pubbliche ed enti.

Il secondo è relativo al **public engagement**, un ambito nel quale c'è spazio per ulteriori azioni rivolte al territorio attraverso un coordinamento alto tra didattica e ricerca.

Gli spin-off di Iuav sono l'espressione migliore del trasferimento di conoscenza e competenze sul territorio da parte di un Ateneo come il nostro e interamente orientato al progetto. Anche su questo fronte c'è uno spazio importante di azione sia nel proseguire il lavoro svolto fino a ora sia nel creare ulteriori possibilità di relazioni e azioni sul territorio, per esempio, attraverso la creazione di osservatori o laboratori urbani sulle città capoluogo del Veneto e sui piccoli comuni e per legare ricerca, terza missione e politiche pubbliche. Sono spazi dove sappiamo esserci molto interessi e finanziamenti e quindi possibilità di occupare ricercatori e docenti.

5. Iuav produce: archivi, editoria, servizi

5.1 La Biblioteca ai Tolentini: eccellenza nel servizio e nella promozione culturale

La Biblioteca ai Tolentini, parte del Sistema Bibliotecario e Documentale Iuav, è un luogo di eccellenza riconosciuto a livello internazionale, di conservazione documentale, dotata di uno straordinario patrimonio bibliografico specializzato in arti, architettura, urbanistica e planning, design e moda e un formidabile patrimonio archivistico di timbro museale, nonché luogo di attivazione culturale attraverso molteplici attività. È un luogo in cui si verifica una circolarità investigativa e culturale fra attività relative alla costruzione del patrimonio documentale e al confronto con le fonti della ricerca, alle attività relative all'utilizzo e alla riattivazione di tale patrimonio e alle numerose attività culturali capaci di disseminare gli esiti della ricerca.

La Biblioteca è un **organismo vivo** che accresce continuamente il suo patrimonio. Questo è un aspetto da considerare al fine di programmare interventi adeguati a rispondere alle necessità della struttura.

Sottolineando il ruolo svolto come attivatore culturale non va dimenticata la relazione stretta tra la Biblioteca e la sede dei Tolentini. Con il chiostro, il cortile giardino laterale con i grandi spazi differenziati della Biblioteca, l'aula magna e le articolazioni spaziali a essa connessa, i Tolentini sono un plesso monumentale che disegna una formidabile presenza nella città, segnale di **identificazione** della nostra università da vivificare continuamente con una programmazione di attività capaci di dialogare con il mondo esterno.

La programmazione delle attività deve nutrirsi della collaborazione con le articolazioni del sistema bibliotecario e documentale, con gli uffici comunicazione ed eventi e con attività relative all'editoria: programmazione che avrà bisogno di un indirizzo che dovrà essere interpretato da una regia curatoriale autonoma e a termine.

5.2 L'Archivio Progetti: tra conservazione e innovazione

L'Archivio Progetti, assieme alla Biblioteca Centrale ai Tolentini, fa parte delle strutture di Ateneo che sono fortemente radicate nella vita culturale della nostra città. Per rendere l'azione dell'Archivio ancora più incisiva si ritiene importante definire con precisione gli obiettivi che dovrebbe perseguire in futuro.

Negli ultimi anni l'Archivio Progetti ha intensificato fortemente sia la sua attività di acquisizione fondi come anche la sua partecipazione a progetti di ricerca nei quali sono coinvolti importanti partner veneziani, tra cui, in particolare, M9, Fondazione Venezia, Musei Civici.

Si pone anche per l'Archivio Progetti, in prospettiva, un problema di spazi nei quali raccogliere tutto il materiale acquisito. In questo momento, infatti, l'Archivio è in estrema sofferenza non riuscendo a far fronte alla fornitura di quei servizi che ne rappresentano la sua missione: consultazione documenti, ordinamento archivistico, tutela e conservazione del patrimonio, partecipazione ad attività di ricerca, collaborazioni professionali.

Affinché l'Archivio Progetti continui a essere un fiore all'occhiello di Iuav va ampliata la sua struttura e vanno fatte delle valutazioni rispetto al suo ruolo attuale di struttura di servizio e di potenziamento. Su questo l'impegno sarà massimo al fine di mantenere l'eccellenza acquisita in questi anni.

5.3 Editoria: identità e nuovi formati

L'editoria è un campo rilevante per la restituzione delle ricerche. Importanti scuole, soprattutto statunitensi, hanno legato il proprio nome ad altrettanto importanti progetti editoriali come il MIT con la MIT Press o Yale con la rivista *Perspecta*. In Italia l'editoria legata alle culture del progetto è sempre stata prevalentemente costruita e gestita dalle case editrici.

Negli ultimi anni la produzione editoriale è sempre più diventata il campo delle valutazioni individuali (ASN) e dei dipartimenti (VQR). Quindi la produzione editoriale, da un lato, è il veicolo della diffusione della ricerca, dall'altro è lo strumento con il quale il mondo dell'accademia può fare valutazioni del proprio procedere. Un'altra direttiva

del Ministero dell'Università e della ricerca sta mutando ulteriormente questo campo: si tratta della richiesta di pubblicare in *open access* aperto i prodotti delle ricerche finanziate almeno al 50%.

Queste **tre direzioni** disegnano una serie di input: la qualità del prodotto editoriale è legata sempre più alla qualità dell'editore; i prodotti editoriali più prestigiosi sono ancora cartacei; l'accesso aperto porta a una valorizzazione del file del libro o dell'articolo.

Persiste una differenza tra ambienti editoriali bibliometrici e non, anche se si è nel tempo assottigliata: i primi da tempo misurano la qualità dei propri prodotti caricati su banche dati in indici citazionali. Per le aree non bibliometriche è aumentata sempre più l'importanza delle riviste in classe A e la loro indicizzazione nelle stesse banche dati.

In pratica l'intreccio tra **produzione editoriale cartacea e digitale** chiede urgentemente un progetto che metta a sistema nel nostro Ateneo editoria, sito web e Biblioteca. Ferma restando la pluralità di progetti editoriali proposti dalla nostra scuola, questi potrebbero ritrovarsi ed essere rintracciabili in un unico ambiente virtuale, conseguente alla riprogettazione del sito ormai obsoleto. Il ruolo della Biblioteca resta centrale sia per la catalogazione di questi prodotti sia per la collocazione nelle banche dati.

La sistematizzazione del paesaggio editoriale Iuav, al fine di una sua più chiara comunicazione all'esterno, potrebbe essere l'occasione per mappare progetti ormai chiusi e verificare eventuali mancanze integrabili nei programmi in corso. La mappa potrebbe orientare ricercatori interni ed esterni su dove proporre un proprio contributo in modo tale da accogliere il grande portato delle ricerche post-doc e d'assegno che si muove in Italia e all'estero.

La collana d'Ateneo resta un veicolo fondamentale per restituire le ricerche svolte: nella sua impostazione è necessario considerare il tema del prestigio della casa editoriale nelle sedi di valutazione e progettare fin da subito l'uscita dei volumi, anche ad accesso aperto, senza che questa entri in conflitto con la versione cartacea, ma promuovendone il percorso in modo tale che la sua maggiore accessibilità ne aumenti anche l'impatto editoriale.

5.4 Iuav Prize: per una riflessione teorica sulle discipline del progetto

Iuav è riconosciuto come uno dei centri più importanti della **teoria** in Architettura e non solo. Il fine dello Iuav Prize è quello di evidenziare la capacità del nostro Ateneo di riconoscere e premiare la ricerca e la riflessione teorica, collocandosi al centro del dibattito internazionale.

Iuav Prize intende rilanciare questo ruolo considerando tutti gli ambiti del progetto che sono affrontati nel nostro Ateneo – Architettura, Urbanistica, Pianificazione, Arti, Design, Moda, Teatro. L'idea è quella di istituire un premio biennale che riguardi le diverse discipline, con un calendario e con date di consegna legate alla Mostra Internazionale di Architettura della Biennale di Venezia. Si può ipotizzare che il premio venga gestito dalla Fondazione Iuav, con un comitato scientifico misto di interni ed esterni e rappresentanti di tutte le discipline coinvolte.

Per Iuav proporre un'iniziativa di questo tipo significa da un lato ribadire la sua specificità e anche la sua articolazione pluri-identitaria, dall'altro porsi sulla scena internazionale con un progetto culturale che fa dialogare le nostre diverse identità.

6. Per una digitalizzazione human-centered: immaginare il ruolo delle nuove tecnologie

Il processo di digitalizzazione ha investito la Pubblica amministrazione (PA) e anche l'Università che ha però delle peculiarità specifiche legate alla **produzione di contenuti**: per questo il processo di digitalizzazione dell'Università e nell'Università va condotto in maniera diversa. La digitalizzazione ha infatti lo scopo di “rappresentare oggetti materiali e processi reali in un universo virtuale”, caratterizzato da una trasmissione iper-efficiente dei contenuti nelle molteplici dimensioni della comunicazione. Questo è particolarmente importante per un soggetto che produce contenuti e che, in più, ha anche le competenze tecniche e scientifiche per innovare continuamente il processo stesso di digitalizzazione.

La digitalizzazione non deve essere un'apologia delle tecnologie, ma il necessario aggiornamento verso la semplificazione. È una necessità strategica per Iuav e sulla quale ci siamo già impegnati, ma che va perseguita perché può migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'amministrazione dell'Ateneo, aumentare la trasparenza, accrescere la qualità dei servizi erogati, rendere più efficace la nostra capacità di risposta interna ed esterna, aumentare le nostre relazioni esterne, qualificare la nostra offerta didattica, di ricerca e di terza missione con un ulteriore impulso verso l'internazionalizzazione.

I processi di parziale digitalizzazione avviati durante l'emergenza hanno mostrato la capacità delle tecnologie di supportare i processi istituzionali dell'Università, ma soprattutto di aumentarne la resilienza in contesti di incertezza, facilitandone reattività e adattività. Una lettura critica degli sviluppi tecnologici e dei risultati dell'ultimo anno è fondamentale per la messa a punto di strategie future e richiede contributi multidisciplinari e capacità di sperimentazione.

Non si tratta ovviamente solo di un'operazione tecnica e informatica, ma di un'**operazione strategica e culturale**. Vi è la necessità di una **riflessione teorica** da portare avanti sul perché delle scelte che facciamo, sulle ricadute rispetto ai patrimoni di conoscenza che deteniamo (e produciamo), sul sistema di archiviazione che si relaziona con il tema del consumo degli archivi stessi e della loro fruizione futura e sul tema degli **open data**. Temi affrontati in molti ambiti della ricerca del nostro Ateneo in consolidate e storiche presenze sui temi dell'archiviazione e della visualizzazione dei documenti e delle immagini, nonché in nuove esperienze di ricerca che si confrontano con i temi dell'attrattività e della fruibilità dei documenti stessi, del design e della comunicazione.

Nell'ambito della conservazione, digitalizzazione e valorizzazione del **patrimonio archivistico** Iuav è necessario essere all'altezza delle sfide che la dematerializzazione comporta. Le qualità dinamiche, la variabilità e la plasticità dei dati digitali forniscono infatti enor-

mi opportunità per sperimentare nuovi approcci che coinvolgono alcuni saperi essenziali della nostra comunità. Dalle competenze storiche a quelle informatiche, dai saperi grafici a quelli della comunicazione, dal design del *visual storytelling* ai *data visualization*, le competenze espresse all'interno del nostro Ateneo hanno il potenziale per sviluppare forme innovative di comprensione e accesso a collezioni d'archivio di molteplice natura.

Dal punto di vista della produzione, sia nativa digitale sia analogica, l'Università è il luogo d'incontro di generazioni molto distanti tra di loro, con approcci e obiettivi molto diversi. Vi sono cioè più livelli sui quali intervenire e che riguardano una strategia che va nella direzione di rendere i processi più lineari ed efficienti, di qualificare i servizi, di potenziare la nostra capacità di produrre conoscenza e comunicarla.

Per questo serve un gruppo di lavoro che sia capace di tenere insieme i diversi ambiti e livelli che intersecano il processo di digitalizzazione e che coinvolgono l'Ateneo nel suo complesso. Va quindi pensato un percorso e individuata una struttura per la transizione alla modalità digitale, che definisca gli indirizzi da seguire e rilevi la domanda interna all'Ateneo, per dare poi corso allo sviluppo di tutte le attività e i processi organizzativi necessari per completare la digitalizzazione dell'amministrazione. Transizione che deve mantenere un **approccio human-centered**, rispettoso dei tempi di ciascuno e con una conoscenza approfondita delle procedure e della loro evoluzione.

Parallelamente, va continuata la progressiva digitalizzazione di tutti i processi amministrativi per eliminare il supporto cartaceo e favorire l'archiviazione, il trasferimento e la trasparenza di tutti i documenti prodotti dall'Ateneo, operazioni alle quali è possibile applicare le strategie e le tecniche di digitalizzazione già sviluppate e proposte a livello centrale e finalizzate alla qualità, allo scambio tra PA e all'accesso civico.

È invece necessario assumere un approccio critico, autonomo e innovativo nei confronti della digitalizzazione dei processi di didattica e ricerca e alla loro produzione, caratterizzati da dimensioni, ambiti e finalità diverse.

Questa operazione richiede un adeguato e progressivo investimento rispetto all'informatizzazione degli spazi e del loro accesso, il potenziamento delle reti digitali e delle banche dati, lo sviluppo digitale delle biblioteche, insieme a un intervento a favore della didattica. Tale strumento di supporto deve tradursi in un impulso all'innovazione della didattica e all'individuazione di nuovi formati della didattica rivolti in particolare ai corsi extra-curricolari, alla didattica permanente per gli adulti, di grande importanza dal punto di vista anche quantitativo e sulla quale non siamo presenti.

Un ulteriore contributo in questa operazione di digitalizzazione deve riguardare tutte le strutture della ricerca e del trasferimento tecnologico per la costruzione di un portale **placement** e di un portale **terza missione**, che facilitino la circolazione e lo scambio di informazioni oltre a spingere verso processi di mirata internazionalizzazione.

Questo comporterà un adeguato investimento sia in termini di attrezzature, infrastrutture e completamento dell'informatizzazione delle aule, sia di formazione del personale docente e tecnico e amministrativo per poter veramente compiere un passo avanti verso la digitalizzazione dell'Ateneo.

L'emergenza Covid-19 ha dimostrato la capacità di Iuav di rispondere prontamente e senza tentennamenti alla sfida che la pandemia ci ha posto, di sapersi aggiornare rapidamente acquisendo competenze e capacità informatiche per poter svolgere l'attività gestionale, amministrativa e didattica nella situazione emergenziale. Sono stati fatti di conseguenza investimenti nella dotazione e informatizzazione di aule e nell'acquisizione di strumenti per la didattica, che vanno però ulteriormente potenziati e soprattutto devono rientrare in un complessivo disegno di digitalizzazione dell'Ateneo. Il capitale di conoscenza acquisito sia dal personale tecnico e amministrativo che dal personale docente va opportunamente potenziata per rispondere alla sfida che abbiamo di fronte.

In sintesi, le azioni da compiere sono le seguenti:

1. digitalizzare l'amministrazione recuperando programmi centrali per le PA;
2. ripensare il fulcro dello Iuav digitale con un gruppo multidisciplinare aperto, investendo anche in termini di formazione e reclutamento;
3. preservare la produzione digitale esistente individuando gli strumenti che la possano supportare e aumentando la sua fruibilità;
4. infrastrutturare le sedi per l'accesso alla rete e alle risorse e proseguire con la tecnologizzazione delle aule (didattica in/out);
5. realizzare luoghi virtuali per la delocalizzazione delle attività non strettamente presenziali e, di riflesso, ottimizzare e valorizzare le sedi fisiche.

7. Comunicare Iuav: nuovi strumenti per il dialogo e la condivisione

Iuav necessita di un nuovo Progetto di comunicazione e di ripensare complessivamente gli strumenti comunicativi, al fine di valorizzare e rafforzare la propria identità e il proprio profilo internazionale.

La comunicazione dell'Ateneo è uno **snodo fondamentale** per diffondere le nostre diverse attività (dalla ricerca all'editoria, dalla didattica alla terza missione) presso tutti gli interlocutori interessati, e per favorire lo scambio di conoscenze al livello locale e internazionale. Le strategie da attuare dovranno pertanto rivolgersi a un pubblico vasto – che va oltre la comunità interna di riferimento –, facendo emergere le scelte operate nell'ambito di tali attività e i risultati conseguiti, e contribuendo a stimolare la costruzione di nuove relazioni, dialoghi e dibattiti.

Il nuovo Progetto di comunicazione dovrà svilupparsi in due direzioni principali – fra loro necessariamente interrelate – ovvero la comunicazione interna e la comunicazione rivolta all'esterno.

La **comunicazione interna** dovrà essere ripensata per rendere maggiormente identificabili e accessibili i diversi tipi di informazioni utili alla comunità Iuav (personale amministrativo e tecnico, studenti, docenti, ecc.), implementando anche la redazione di docu-

menti specifici, a integrazione di quanto già avviato in questi anni, come l'Annuario della ricerca e i Bilanci di sostenibilità e di genere.

La **comunicazione rivolta all'esterno** dovrà rendere maggiormente identificabili e accessibili le informazioni utili ai diversi interlocutori – dai potenziali nuovi studenti ai partner internazionali, dalle istituzioni alle imprese del territorio, e non solo. Al tempo stesso dovrà puntare ad attirare l'attenzione pubblica sull'impatto che l'esperienza scientifica, di ricerca e didattica del nostro Ateneo ha sul tessuto sociale, economico, culturale. Aumentare la nostra capacità comunicativa è inoltre un obiettivo cruciale per attrarre nuove risorse economiche.

Per agire in entrambe le direzioni è indispensabile definire gli strumenti e i formati della comunicazione più appropriati, aggiornati e sperimentati. Oltre a rinnovare la presenza dell'identità istituzionale, anche in termini fisici, nello specifico ambito veneziano (es. segnaletica), si dovrà naturalmente considerare il ruolo preminente che le tecnologie digitali hanno assunto. In primo luogo sarà necessario sostituire il **sito web** istituzionale – ormai obsoleto – con un nuovo progetto capace di sostenere agilmente le specifiche esigenze comunicative di tutte le strutture e infrastrutture Iuav (corsi di studio, infrastrutture, laboratori e aggregazioni della ricerca, laboratori strumentali per la didattica, ecc.), anche prevedendo un apporto partecipato e collaborativo all'inserimento dei contenuti. In secondo luogo sarà necessario integrare nuove **piattaforme applicative** per gestire efficacemente tutti i servizi, inclusi quelli di tipo archivistico, editoriale e *open access*. Una ulteriore sfida sarà quella di ripensare e arricchire i punti di accesso alle informazioni dell'Ateneo, utilizzando in maniera mirata e coordinata i canali e le piattaforme social per dialogare con i differenti interlocutori/utenti (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo, istituzioni, aziende), attraverso contenuti funzionali, facilmente reperibili e rispondenti alle diverse esigenze, sperimentando anche nuove soluzioni di interazione.

In questa prospettiva, appare opportuno avviare un investimento strategico non solo nel rinnovo delle dotazioni tecnologiche ma anche nella formazione del personale, al fine di ampliarne le conoscenze e le competenze.

Il Progetto di comunicazione dovrà naturalmente essere allineato con le strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo (es. l'utilizzo della lingua inglese).

Per raggiungere questi obiettivi, nella fase di redazione del Piano strategico, sarà costituito, in sinergia con il Servizio comunicazione, un gruppo di lavoro incaricato dello studio e della elaborazione del Progetto di comunicazione, nel quale saranno coinvolti, oltre a referenti del personale docente e tecnico e amministrativo, anche rappresentanti del Senato degli studenti, in quanto soggetti creativi e competenti in particolare rispetto all'utilizzo delle piattaforme digitali.

Questo programma contiene molto del lavoro di confronto promosso in questi mesi. Non è un programma chiuso, ma un invito fin d'ora a lavorare insieme e a costruire una nuova prospettiva condivisa di futuro. Ogni vostra idea, ogni vostro contributo sono senz'altro benvenuti.

Maggio 2021

Laura Fregolent
laura.fregolent@iuav.it