

CODAU con il patrocinio della **Fondazione CRUI**

“PER FAR VOLARE L’AEREO”

La gestione della complessità organizzativa

Percorso di supporto al ruolo di Direttore Generale

Il sottotitolo, metaforico, rimanda al nuovo ruolo della figura del Direttore Generale, chiamato come organo di Ateneo, a fianco del Rettore, alla responsabilità di guidare e rispondere della complessiva gestione dell’Università. Tale metafora è ben raffigurata anche dall’esperienza realistica di simulazione di volo prevista dal percorso di supporto e sviluppo del ruolo.

Si premette che l’iniziativa non ha l’obiettivo di prefigurare percorsi o automatismi per la scelta dei direttori generali da parte dei rettori e dei consigli di amministrazione, bensì di accrescere le competenze del sistema in termini di capacità di gestione e in relazione ai nuovi requisiti posti dal cambiamento dei ruoli e dei processi organizzativi negli atenei.

1. Finalità del progetto

1. In relazione alle significative innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010, l’esigenza di approfondire alcune competenze professionali all’interno del management delle università risulta particolarmente sentita. Il Direttore Generale deve interpretare un ruolo non più limitato al solo controllo amministrativo degli atti, ma improntato a una visione di gestione globale del sistema Università. Per queste ragioni il management è oggi chiamato a definire, trasmettere e guidare modalità di lavoro finalizzate al raggiungimento di obiettivi gestionali sempre più sfidanti e al soddisfacimento degli stakeholder.
2. Il sistema non ha ancora acquisito diffusamente il set necessario di competenze e capacità richieste dal nuovo ruolo: non solo competenze tecniche -di cui il sistema è in larga misura già in possesso-, ma anche solide competenze nelle soft skills in grado di supportare le nuove responsabilità gestionali.
3. Il Codau, con il patrocinio della Fondazione CRUI, propone un percorso di sviluppo delle competenze innovativo, rivolto a dirigenti e direttori generali delle università che desiderino approfondire le principali dinamiche per sviluppare le competenze gestionali negli atenei, a supporto delle nuove responsabilità gestionali in ambiti organizzativi complessi.

2. Obiettivi e attività di supporto al ruolo per il sistema

Sviluppare l’attitudine a lavorare per obiettivi e le capacità manageriali trasversali oggi necessarie per ricoprire il ruolo di Direttore Generale. Il percorso è caratterizzato da un approccio

'pragmatico' improntato al coinvolgimento costante dei partecipanti attraverso una progettazione studiata nel rispetto dei tempi di attenzione e di apprendimento.

A livello di sistema il percorso mira a migliorare ulteriormente la cultura manageriale negli atenei, ponendo le basi per una crescita di sistema.

Lo stile dell'aula sarà volutamente informale con focalizzazione sulle capacità trasversali. Il percorso infatti mira a sviluppare, in figure che sappiano già padroneggiare la materia tecnica, la capacità di lavorare in un contesto complesso quale quello universitario con obiettivi sfidanti da raggiungere e con la necessità di competere su didattica e ricerca. La figura del Direttore Generale, e più complessivamente di tutto il management, deve accompagnare il Rettore nello sviluppo dell'organizzazione, far giocare le persone in squadra, motivare il personale in momenti difficili di carenza di risorse e blocchi stipendiali.

Il percorso mira a creare situazioni di scambio di conoscenze e stimoli tra figure manageriali diverse per mettere in campo capacità di animare l'organizzazione.

Ogni modulo avrà un docente di riferimento per le tematiche tecniche, la presenza di un facilitatore esperto – lo stesso per tutta la durata del corso. Sono previste testimonianze di rettori e manager operanti in ambito pubblico o privato.

Le conoscenze e gli strumenti sperimentati in aula potranno essere oggetto di confronti successivi, in continuità nel proprio luogo di lavoro.

3. Partecipanti al percorso

3.1 Profilo e requisiti

Profilo richiesto per la partecipazione:

- esperienza di leadership;
- disponibilità al cambiamento e alla mobilità professionale;
- sensibilità rispetto alla soluzione dei problemi, al lavoro per obiettivi e al lavoro in team;
- visione riguardo alle dinamiche organizzative e all'evoluzione dell'organizzazione.

Ruolo e requisiti per la partecipazione:

- dirigente universitario a tempo indeterminato e determinato;
- Direttore Generale nell'ambito universitario;
- conoscenza anche generale dei principali processi di gestione e delle nozioni tecniche che li regolano, con particolare riferimento alla gestione del personale, al bilancio e alla programmazione;
- conoscenza della lingua inglese.

3.2. Criteri di ammissione per la prima fase sperimentale

La raccolta delle candidature avverrà attraverso una manifestazione di interesse a livello nazionale con presentazione del CV e una breve lettera motivazionale che illustri, entro massimo dieci righe di testo, quali sono le ragioni per le quali si chiede di partecipare al percorso di miglioramento manageriale. Curriculum e lettera di motivazione potranno essere inviate all'indirizzo aereo@codau.it dal 10 ottobre al 15 dicembre 2017 (prorogato al 15 gennaio 2018).

Le candidature saranno selezionate da parte del Comitato Scientifico dell'iniziativa.

3.3 Numero dei partecipanti

Massimo 15 partecipanti.

4. Risorse di docenza

- Network Codau esperti di singoli temi
- Network Humane esperti di singoli temi
- Rettori di atenei italiani e internazionali
- Manager di società pubbliche e private, nazionali e internazionali.

5. Comitato scientifico

- Direttori generali: dott. Giuseppe Colpani, dott. Enrico Periti, dott.ssa Emma Varasio
- Coordinatore Scientifico: prof. Maurizio Decastri, esperto di organizzazione
- Esperto di moderazione/animazione di gruppi professionali: dott. Phil Taylor
- Segretari operativi: 2 funzionari universitari individuati dai Direttori generali.

STRUTTURA DEL PROGRAMMA ANNUALE

Sperimentale per il primo ciclo (2018)

Il percorso, della durata di circa un anno, prevede 4 moduli di lavoro di due giorni (con inizio venerdì alle 10.00 e termine sabato alle 16.00) e 1 sessione finale di assessment, sintesi del lavoro svolto e programmazione per dare continuità alle attività nel proprio contesto organizzativo. Ogni modulo sarà dedicato ad un tema specifico:

1. sviluppo organizzativo e gestione del personale
2. bilancio, risorse e aspetti di programmazione alla luce dei nuovi strumenti contabili
3. leadership, lavoro in team, problem solving
4. esperienza operativa in ambiente simulato.

La metodologia d'aula prevede brevi interventi di approfondimento da parte di esperti di settore, direttori generali e rettori, per contestualizzare le problematiche e le sensibilità caratteristiche dell'alta direzione con un approccio pragmatico ai temi trattati e un coinvolgimento costante dei partecipanti anche in lavori di gruppo.

Sarà offerta la possibilità, per coloro che saranno interessati, di trascorrere un breve periodo di 2-3 giorni presso un'Università Europea, in collaborazione con il network HUMANE, per conoscere differenti esperienze di gestione.

Durante l'intera durata delle attività sarà presente un moderatore esperto di animazione di gruppi professionali che coordinerà i diversi interventi e avrà un ruolo attivo nella messa in campo da parte dei partecipanti delle necessarie competenze trasversali.

L'articolazione di ciascun modulo di due giorni prevede (con modalità flessibili progettate dai responsabili didattici):

- **La mattina del primo giorno** un allineamento sugli strumenti tecnici utilizzati per le attività (organizzazione e gestione del personale, bilancio, programmazione, soft skills) per rendere più omogeneo il livello delle competenze dei partecipanti, direttori generali e dirigenti provenienti da realtà ed esperienze differenti.

- **Il pomeriggio del primo giorno e la mattina del secondo giorno** presentazione e discussione di alcune esperienze sul tema del modulo e organizzazione di attività di laboratorio in gruppi.
- **Il pomeriggio del secondo giorno** sono previste le attività di verifica e sistematizzazione del lavoro svolto e delle proposte/stimoli emersi come base futura di lavoro, con il contributo attivo di tutti i partecipanti.
- **La metodologia di lavoro** prevede la presenza di un docente principale che assicura la gestione dei contenuti tecnici e l'illustrazione delle tecniche più diffuse ed efficaci anche in altre organizzazioni pubbliche e private; la presenza di un secondo docente laddove siano necessarie competenze integrate rispetto agli obiettivi del percorso; la presenza di un contro-relatore esperto di organizzazioni universitarie in grado di aiutare lo svolgimento delle attività e dei laboratori assicurando la contestualizzazione dei contenuti erogati entro i vincoli/opportunità e il quadro normativo di settore; la conduzione da parte di un moderatore esperto di animazione di gruppi professionali con il compito di stimolare la messa in campo da parte dei partecipanti delle competenze soft, di affiancare il docente principale nella predisposizione dei laboratori, di stimolare la sistematizzazione dei contenuti e l'organizzazione dei risultati del lavoro; brevi interventi di rettori o ex-rettori e di manager pubblici e privati che stimolano la riflessione sul ruolo del Direttore Generale di Università.
- **In ogni modulo** sarà presente almeno uno dei componenti del Comitato Scientifico.
- **L'attività di simulazione (quarto modulo)** prevede due simulazioni di volo, una statica e una dinamica, come metafora manageriale.
- **Modulo di due giorni di assessment finale, al termine dei tre moduli tecnici e del modulo di simulazione:** attività di sistematizzazione e verifica del lavoro svolto nel corso dei 4 moduli e individuazione di attività e obiettivi per dare continuità al lavoro avviato, a cura del coordinatore scientifico del programma, con il supporto dell'esperto di moderazione/animazione di gruppi professionali.

Al termine del percorso ogni candidato riceverà, singolarmente, una valutazione consistente in un breve profilo descrittivo rispetto alle attività svolte, ai punti di forza e debolezza (swot analysis) al lavoro personale per sviluppo futuro. Il risultato sarà una scheda professionale per pianificare lo sviluppo formativo e professionale.

Monitoraggio e valutazione del percorso

Costituisce parte integrante del percorso, l'attivazione di un "servizio di ascolto" che verrà messo a disposizione del personale che parteciperà alla formazione (e-mail). Lo strumento potrà essere utilizzato al fine di inviare quesiti e richieste di chiarimento sui nuovi assetti organizzativi e/o di approfondimento sui temi trattati in aula.

PROGRAMMA

Moduli residenziali per una durata complessiva di 15 ore, articolati in due giornate di lavoro:

- 1° giorno (Venerdì): 10.00-13.00 e 14.00-18.00
- 2° giorno (Sabato): 09.00-13.00 e 14.00-16.00

1° MODULO – SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

Data: 9 e 10 marzo 2018

Sede: Università degli Studi di Pavia

Relatore principale: prof. Maurizio Decastri

Membro Comitato Scientifico e relatore di contesto: dott. Enrico Periti, Direttore Generale Università degli Studi di Salerno

Testimonianza: prof. Sergio Pecorelli, già Rettore Università degli Studi di Brescia

Presentazione dell'esperienza di mappatura delle competenze dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata: prof. Maurizio Decastri

Presentazione dell'attività di assessment dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna: dott.ssa Barbara Rizzo

Venerdì

9.30 – 10.15	Saluti istituzionali e presentazione del seminario.
10.15 – 12.00	Il manager “moderno”: standardizza, motiva, delega.
12.15 – 13.30	I concetti chiave della gestione del personale: competenze individuali, contesto organizzativo e culturale, strumenti di gestione (posizione, prestazione, potenziale).
13.30 – 14.30	<i>pausa pranzo</i>
14.30 – 16.30	Esercitazione/laboratorio: una prima esperienza “vera” di uso di strumenti di gestione del personale/laboratorio sulla valutazione (Alma Mater Studiorum Università di Bologna).
16.30 – 18.00	Testimonianza prof. Sergio Pecorelli.
20.00	<i>Cena di networking</i>

Sabato

09.00 – 11.15	I basics delle teorie manageriali: dalla standardizzazione alla motivazione.
11.15 – 13.00	Laboratorio sul ruolo manageriale con particolare focus sulla gestione dei collaboratori difficili.
13.00 – 14.00	<i>pausa pranzo</i>
14.00 – 15.30	Una seconda esperienza “vera” (Università degli Studi di Roma Tor Vergata).
15.30 – 16.00	Conclusioni/feedback and smart questions.

Sarà allestita una postazione per coffee break permanente da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d'aula.

2° MODULO – BILANCIO, RISORSE E ASPETTI DI PROGRAMMAZIONE ALLA LUCE DEI NUOVI STRUMENTI CONTABILI

Data: 13 e 14 aprile 2018

Sede: Università degli Studi Roma Tor Vergata

Relatore principale: prof. Luigi Puddu

Relatore di contesto: dott.ssa Emma Varasio, Direttore Generale Università degli Studi di Pavia

Testimonianza: prof. Massimo Marrelli, già Rettore Università degli Studi di Napoli Federico II

Presentazione dell'esperienza: dott. Carlo Musto D'Amore, già Direttore Generale Università degli Studi di Roma "La Sapienza"

Venerdì

9.30 – 10.15	Presentazione del modulo.
10.15 – 11.00	La contabilità e il controllo di gestione. Contabilità per cassa e per competenza. Dal bilancio al budget. Il budget come strumento di programmazione, di guida e di decisione.
11.00 – 13.00	Le regole dei sistemi di programmazione e controllo. Il piano integrato della performance. Come si costruisce un budget, come lo si usa, a chi serve. Il budget: tra direzione generale e vertice accademico.
13.00 – 14.00	<i>pausa pranzo</i>
14.00 – 16.30	Laboratorio sulla formazione e gestione del budget.
16.30 – 18.00	Testimonianza prof. Massimo Marrelli.
20.00	<i>Cena di networking</i>

Sabato

09.00 – 11.30	Laboratorio sul piano della performance.
11.30 – 13.00	Il coinvolgimento di tutto l'Ateneo al piano delle performance, il caso dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza".
13.00 – 14.00	<i>pausa pranzo</i>
14.00 – 16.00	Conclusioni/feedback and smart questions.

Sarà allestita una postazione per coffee break permanente da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d'aula.

3° MODULO – LEADERSHIP, LAVORO IN TEAM, PROBLEM SOLVING

Data: 25 e 26 maggio 2018

Sede: Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Relatori: prof.ssa Laura Borgogni – Università degli studi di Roma "La Sapienza" e dott.ssa Luigina Sgarro - Direttore del personale e psicologa (per il laboratorio)

Testimonianza: prof. Alberto De Toni, Rettore Università degli Studi di Udine

Relatore per esperienza: dott. Giovanni Scarlini, Presidente in AICO Spa

Venerdì

9.30 – 10.15	Presentazione del modulo
--------------	--------------------------

- 10.15 – 11.00 Hard e soft skills: il comportamento organizzativo e le sue determinanti. La psicologia del lavoro nelle organizzazioni. Le basi della psicologia del lavoro. Personalità, attitudini, motivazioni.
- 11.00 – 13.00 La comprensione dei processi decisionali individuali e di gruppo. Le premesse di decisione. Le influenze ambientali e culturali. La comunicazione e i suoi *bias*.
- 13.00 – 14.00 *pausa pranzo*
- 14.00 – 15.30 La gestione delle riunioni e dei gruppi di lavoro. Potere e autorità. Status posizionale e status personale. Laboratorio.
- 15.30 – 18.00 Testimonianza prof. Alberto De Toni.
- 20.00 *Cena di networking*

Sabato

- 09.00 – 11.00 Il comportamento e la psicologia del lavoro nelle organizzazioni accademiche. Che farne, come usarli?
- 11.00 – 13.00 Esperienza sul tema della leadership.
- 13.00 – 14.00 *pausa pranzo*
- 14.00 – 15.30 Laboratorio.
- 15.30 – 16.00 Conclusioni/feedback and smart questions.

Sarà allestita una postazione per coffee break permanente da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d'aula.

4° MODULO – ESPERIENZA OPERATIVA IN AMBIENTE SIMULATO

Data: 12 e 13 ottobre 2018

Sede: Aeroporto di Venezia, Alenia Sukhoi

Relatori: Andrea Montefusco, Cpt. Roberto Faggin, Charlotte Costantini, Marta Fantasia

Venerdì

- 9.30 – 10.15 Presentazione del modulo.
- 10.15 – 11.00 Il volo come metafora manageriale. Le caratteristiche del volo e delle macchine che volano. Le regole di simulazione.
- 11.00 – 13.00 Simulazione “statica”. I partecipanti sono divisi in gruppi da tre e devono condurre un volo da Roma Fiumicino a Milano Linate, definendo velocità, altitudine, rotta, posizione di atterraggio. La simulazione avviene tramite un sw dedicato, un pc e un sistema di comunicazione con il controllo del traffico aereo.
- 13.00 – 14.00 *pausa pranzo*
- 14.00 – 15.30 Debriefing della simulazione: l'analisi dell'esperienza condotta in termini di comunicazione, coordinamento, processi decisionali individuali e collettivi.
- 15.30 – 18.00 Simulazione “dinamica”. In gruppi da tre, si sperimenta il simulatore “vero” utilizzato da Alenia e dai piloti per allenarsi e apprendere le tecniche di volo.

Ciascun partecipante ha la possibilità di pilotare l'Airbus 321 per una parte del volo, per il decollo, per l'atterraggio.

20.00

Cena di networking

Sabato

09.00 – 11.00

Le *lessons learned* dalla simulazione: decidere in emergenza, le routine, le condizioni di efficienza ed efficacia dei processi decisionali

11.00 – 13.00

Discussione: il modulo nel suo complesso, gli aspetti positivi e negativi, le aree di miglioramento.

13.00 – 14.00

pausa pranzo

14.00 – 16.00

Conclusioni/feedback and smart questions.

Sarà allestita una postazione per coffee break permanente da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d'aula.

5° MODULO – ASSESSMENT DEI PARTECIPANTI

Data: 9 e 10 novembre 2018

Sede: Napoli, Centro Congressi dell'Università degli Studi di Napoli Federico II

Relatori: prof. Maurizio Decastri, dott. Phil Taylor

Laboratori con *filmmaker*

Valutazione e autovalutazione del lavoro svolto durante il percorso di supporto al ruolo, programmazione delle attività per dare continuità sul posto di lavoro, significato della scheda di sintesi del profilo di ciascun partecipante, con l'individuazione dei punti di forza e delle aree di sviluppo rispetto al ruolo del Direttore Generale.

Venerdì

9.30 – 10.15

Presentazione del modulo.

10.15 – 11.30

Verifica e approfondimento delle competenze che si ritiene debbano essere sviluppate o ulteriormente rafforzate.

11.00 – 13.00

Come strutturare un sistema di assessment e di valutazione del proprio ruolo e di tutte le attività in grado di produrre engagement e un effetto di "*peer group pressure*".

13.00 – 14.00

pausa pranzo

14.00 – 15.30

Esperienza di film making guidato da un regista esperto, sulle attività svolte nell'intero percorso.

15.30 – 17.00

Visione di video di stretta rilevanza col tema trattato.

17.00 – 18.00

Breve *overview* sulla corretta applicazione di quanto appreso durante il percorso formativo nel proprio contesto universitario con interazione del *filmmaker*. Come è possibile applicare correttamente i diversi aspetti trattati

producendo un effettivo miglioramento nella gestione delle proprie competenze.

20.00

Cena di networking

Sabato dalle 9.00 alle 16.00

La giornata sarà dedicata a lavori di gruppo, strettamente strutturati con la finalità di favorire un nuovo modo di concepire il proprio ruolo di Direttore Generale. I partecipanti, suddivisi in mini gruppi da 3 persone ciascuno, saranno chiamati a lavorare su un pannello di "whiteboard" esprimendosi in totale libertà sui diversi argomenti proposti dai relatori.