

CODAU con il patrocinio della Fondazione CRUI

“PER FAR VOLARE L’AEREO”

La gestione della complessità organizzativa
2° edizione

Percorso di supporto al ruolo di Direttore Generale

Il titolo, 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.

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 prevalentemente 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.
4. In via sperimentale questa seconda edizione prevede la possibilità di partecipazione di dirigenti esterni al sistema universitario, in misura non superiore al 20% del totale dei partecipanti, con l’intento di arricchire il percorso attraverso processi di contaminazione di esperienze provenienti da ambiti diversi.

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, ricerca e terza missione. 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 e la presenza di un esperto di moderazione/animazione di gruppi professionali. 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 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:

- Direttore Generale/dirigente in ambito universitario;
- Direttore Generale/dirigenti in ambito non universitario (massimo 20% partecipanti);
- conoscenza 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.

3.2. Criteri di ammissione

La raccolta delle candidature avverrà attraverso una manifestazione di interesse a livello nazionale con presentazione del curriculum vitae e di 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 **29 settembre 2018 al 15 gennaio 2019**.

Le candidature saranno selezionate da parte del Comitato Scientifico.

Tenuto conto che si tratta di un programma istituzionale cofinanziato dal Codau per la promozione degli strumenti di gestione degli atenei, la quota di partecipazione può essere sostenuta sia dai singoli partecipanti sia dalle istituzioni.

3.3 Numero dei partecipanti

18 partecipanti. Il Comitato Scientifico potrà valutare eventuali variazioni al numero previsto.

4. Docenti e relatori

- 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

- Coordinatore Scientifico: prof. Maurizio Decastri, esperto di organizzazione
- Direttori generali: Giuseppe Colpani, Enrico Periti, Emma Varasio
- Esperto di moderazione/animazione di gruppi professionali: Phil Taylor
- Segretari operativi: Elisabetta Zanette, Laura Sacchi.

STRUTTURA DEL PROGRAMMA

Il percorso, della durata di circa un anno, prevede 4 moduli di lavoro di due giorni (con inizio venerdì alle 9.30 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.

I moduli prevedono 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.

Durante l'intera durata delle attività sarà presente un esperto di moderazione/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 esperti 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, attraverso colloqui individuali, con il supporto dell'esperto di moderazione/animazione di gruppi professionali.

Al termine del percorso ogni candidato riceverà, singolarmente, una restituzione riguardo alle attività svolte, ai punti di forza e debolezza (swot analysis) e al lavoro personale suggerito per il proprio sviluppo professionale futuro.

Monitoraggio e valutazione del percorso

Costituisce parte integrante del percorso un costante "servizio di ascolto" a disposizione dei partecipanti per richieste di approfondimento sui temi trattati e per un costante miglioramento dello svolgimento del percorso.

PROGRAMMA

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

- 1° giorno (Venerdì): 9.30-13.00 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: 8 e 9 marzo 2019

Sede: Università degli Studi di Pavia

Relatore principale: Maurizio Decastri

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: Barbara Rizzo

Venerdì

- | | |
|---------------|---|
| 9.30 – 10.30 | Saluti istituzionali, presentazione del seminario e partecipanti |
| 10.30 – 12.00 | Il manager “moderno”: standardizza, motiva, delega (Maurizio Decastri) |
| 12.00 – 13.30 | I concetti chiave della gestione del personale: competenze individuali, contesto organizzativo e culturale, strumenti di gestione - posizione, prestazione, potenziale (Maurizio Decastri) |
| 13.30 – 14.15 | <i>pausa pranzo</i> |
| 14.15 – 15.15 | Esercitazione/laboratorio: una prima esperienza “vera” di uso di strumenti di gestione del personale/laboratorio sulla valutazione - Alma Mater Studiorum Università di Bologna (Barbara Rizzo) |
| 15.15 – 17.30 | Job evaluation, performance evaluation, sviluppo di assessment e lavori di gruppo (Maurizio Decastri) |
| 17.30 – 18.30 | Testimonianza (Sergio Pecorelli) |
| 20.30 | <i>Cena di networking</i> |

Sabato

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

Sarà allestita una coffee station 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: 5 e 6 aprile 2019

Sede: Università degli Studi Roma Tor Vergata

Relatore principale: Prof. Angelo Paletta, Università degli Studi di Bologna

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

Venerdì

- | | |
|---------------|---|
| 9.30 – 10.00 | Presentazione modulo |
| 10.00 – 10.15 | Introduzione (Phil Taylor) |
| 10.15 – 11.30 | La contabilità economica e il modello organizzativo universitario.
Dal bilancio al budget. Il budget come strumento di programmazione e controllo (Angelo Paletta) |
| 11.30 – 12.00 | Esperienza di assetto organizzativo per la nuova gestione contabile (Vincenza Poliandri, Enrico Periti) |
| 12.00 – 13.00 | Laboratorio: Costruzione di un organigramma della funzione contabile per Ateneo (Vincenza Poliandri) |
| 13.00 – 14.00 | <i>pausa pranzo</i> |
| 14.00 – 16.00 | I sistemi manageriali di pianificazione e controllo.
Integrazione budget-piano integrato delle performance. L'implementazione a 'cascata' degli obiettivi e la coerenza dei sistemi di programmazione e controllo.
La contabilità analitica e il controllo di gestione (Angelo Paletta) |
| 16.00 – 17.30 | Testimonianza (Massimo Marrelli) |
| 17.30 - 18.00 | Dibattito |
| 20.30 | <i>Cena di networking</i> |

Sabato

- | | |
|---------------|---|
| 09.00 – 10.00 | I sistemi di valutazione e incentivazione della performance individuale e organizzativa - collegamento tra performance dell'Ateneo e comportamenti organizzativi (Angelo Paletta) |
| 10.00 – 11.00 | Laboratorio: definizione Piano Performance con logica 'a cascata' obiettivi, indicatori, modalità di comunicazione e coinvolgimento delle strutture (Emma Varasio) |
| 11.00 – 12.30 | Esperienza |
| 12.30 - 13.00 | Restituzione/Discussione |
| 13.00 – 14.00 | <i>pausa pranzo</i> |
| 14.00 – 15.00 | Laboratorio (a coppie): il dato di esperienza sulla gestione del processo di budgeting e economica – L'esperienza dell'Università degli studi di Pavia (Emma Varasio)
Restituzione risultati con presentazione individuale |
| 15.00 – 16.00 | Conclusioni/feedback and smart questions |

Sarà allestita una coffee station da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d'aula.

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

Data: 10 e 11 maggio 2019

Sede: Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Relatori principali: Prof.ssa Laura Borgogni – Università degli studi di Roma “La Sapienza” e Dott.ssa Luigina Sgarro - Direttore del personale e psicologa

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

Venerdì *(durante la giornata del venerdì verranno effettuate le riprese del videomaker)*

- | | |
|---------------|---|
| 9.30 – 9.40 | Saluto presidente Codau (Cristiano Nicoletti) |
| 9.40 – 10.00 | Presentazione del modulo (Maurizio Decastri) |
| 10.00 – 11.00 | La leadership: elementi distintivi. Il riconoscimento delle determinanti dei comportamenti: personalità, motivazioni e autoefficacia (Laura Borgogni) |
| 11.00 - 13.30 | Esercitazioni e debriefing (Laura Borgogni e Luigina Sgarro) |
| 13.30 – 14.15 | <i>pausa pranzo</i> |
| 14.15 – 16.30 | Esercitazione e debriefing (Luigina Sgarro) |
| 16.30 – 17.00 | Test di leadership (Laura Borgogni) |
| 17.00 – 18.15 | Testimonianza (Alberto De Toni) |
| 20.30 | <i>Cena di networking</i> |

Sabato

- | | |
|---------------|--|
| 09.00 – 10.45 | La leadership, la gestione per obiettivi: goal setting e feedback (Laura Borgogni) |
| 10.45 – 12.00 | Esperienza |
| 12.00 – 13.30 | Esercitazione e debriefing - (Laura Borgogni) |
| 13.00 – 14.00 | <i>pausa pranzo</i> |
| 14.00 – 15.00 | Esercitazione e debriefing - (Luigina Sgarro) |

Sarà allestita una coffee station da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d'aula.

4° MODULO – ESPERIENZA OPERATIVA IN AMBIENTE SIMULATO

Data: 11 e 12 ottobre 2019

Sede: Aeroporto di Venezia, Alenia Sukhoi

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

Venerdì

- 9.00 – 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 – 18.00 Analisi delle attività svolte nella mattinata e debriefing della simulazione: l’analisi dell’esperienza condotta in termini di comunicazione, coordinamento, processi decisionali individuali e collettivi
- 20.30 *Cena di networking*

Sabato

- 08.30 – 13.00 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. Le *lessons learned* dalla simulazione: decidere in emergenza, le routine, le condizioni di efficienza ed efficacia dei processi decisionali
- 13.00 – 14.00 *pausa pranzo*
- 14.00 – 17.00 Discussione: il modulo nel suo complesso, gli aspetti positivi e negativi, le aree di miglioramento

Sarà allestita una coffee station da utilizzare in maniera flessibile in relazione alle attività d’aula.

5° MODULO – FEEDBACK SUI PARTECIPANTI

Data: 8 e 9 novembre 2019

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

Relatori principali: Phil Taylor, Maurizio Decastri

Laboratori con *film-maker*

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 a supporto del ruolo di DG. In che modo gli strumenti appresi durante il corso possono divenire una vera e propria "cassetta degli attrezzi" per i dirigenti |
| 11.30 – 12.30 | Come strutturare un sistema di feedback e di valutazione del proprio ruolo e di tutte le attività in grado di produrre engagement e un effetto di " <i>peer group pressure</i> " |
| 12.30 – 14.00 | Esperienza di film making, guidato da un regista esperto, sulle attività svolte durante l'intero percorso/Briefing sulla realizzazione di 2 video che verranno realizzati da un video-maker professionista: obiettivi, metodo, output |
| 13.00 – 14.00 | <i>pausa pranzo</i> |
| 14.00 - 15.30 | Creazione in gruppi di un VIDEO SCRIPT che rappresenti un breve overview sulla corretta applicazione di quanto appreso durante il percorso formativo nel proprio contesto universitario |
| 15.30 – 17.00 | Visione di video di stretta rilevanza col tema trattato |
| 17.00 – 18.00 | Breve <i>overview</i> sulla corretta applicazione di quanto appreso durante il percorso formativo nel proprio contesto universitario con integrazione del <i>film-maker</i> . Come è possibile applicare correttamente i diversi aspetti trattati producendo un effettivo miglioramento nella gestione delle proprie competenze |
| 20.30 | <i>Cena di networking</i> |

Sabato dalle 9.00 alle 15.00

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.

Durante la giornata verranno realizzati i video-clip progettati in gruppo e attentamente strutturati, come regia e contenuti, durante il giorno precedente.