

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE IUAV 2016

INDICE

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	3
1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	4
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	6
1.2 L'AMMINISTRAZIONE	8
1.3 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	8
1.4 LA MISURAZIONE INFRA-ANNUALE	12
2 GLI OBIETTIVI 2016	14
2.1 GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2016	14
2.2 ALBERO DELLA PERFORMANCE: OBIETTIVI GESTIONALI	23
3 RISULTATI RAGGIUNTI	31
3.1 IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	31
3.2 IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI	33
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	49
4.1 GLI INDICATORI GLOBALI DI ATENEO	49
4.2 IL COSTO DEL SMV E DELLA QA IUAV	50
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	52
6 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	55
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	55
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	55
ALLEGATO 1 ATENEO IN CIFRE	57
ALLEGATO 2 ORGANIGRAMMA IUAV	60
ALLEGATO 3 ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA	61

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La relazione sulla performance prevista dall'articolo 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs. 150/2009 costituisce il documento mediante il quale l'amministrazione illustra ai portatori di interessi, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il processo annuale di pianificazione e controllo. Essa è stata redatta seguendo le linee guida delle delibere CiVIT (n. 5/2012, n. 6/2013 e n. 23/2013) e le indicazioni contenute nelle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane approvate in via definitiva con delibera del Consiglio Direttivo n. 103 del 20 luglio 2015.

La relazione sulla performance 2016 è stata realizzata dalla direzione generale con il supporto del servizio bilancio e controllo di gestione, del servizio organizzazione e del servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali, che nel contesto Iuav rappresentano la "struttura tecnica permanente per la misurazione della performance". I dirigenti hanno fornito supporto e collaborazione per le parti di competenza.

Per la stesura della relazione si è fatto riferimento al piano della performance 2016-2018, alla relazione del rettore al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016 e ai documenti gestionali dell'area finanza e risorse umane, del servizio bilancio e controllo di gestione e del servizio organizzazione e sviluppo. La relazione 2016 sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni è in corso di elaborazione da parte dell'Organismo Interno di Valutazione la cui composizione è stata completata nello scorso mese di maggio.

Va qui segnalato, anche se non può essere oggetto della presente relazione, che a dicembre 2016 l'ateneo ha ricevuto il feedback Anvur sul piano della performance 2016-2018 e che le indicazioni contenute in tale feedback sono state utilizzate nella stesura del piano integrato 2017-2019.

Per Iuav si è trattato del primo piano predisposto sulla base di un piano strategico di Ateneo e del primo piano integrato redatto sulla base dello schema predisposto dall'Anvur.

Il piano integrato 2017-2019, partendo dalle linee strategiche di ateneo, individua gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza (obiettivi operativi e azioni) coerenti anche con la programmazione economico-finanziaria e pone le basi per una significativa revisione del sistema di misurazione delle performance in programma per il 2017.

La prima parte della relazione lascia spazio alle informazioni di interesse per tutti gli stakeholder, utili a fornire una sintesi della situazione organizzativa e socio demografica dell'ateneo, con un riepilogo dell'offerta formativa erogata, dei principali dati dimensionali e organizzativi dell'ateneo e dei risultati di maggiore impatto.

La seconda parte fornisce, in dettaglio, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici e operativi programmati e trasparenza, e sulla valutazione degli obiettivi individuali.

Nella terza parte si effettuano alcune considerazioni sul miglioramento dell'efficienza e su alcune grandezze di bilancio, sui costi del sistema di misurazione e valutazione, e infine sulle pari opportunità e il bilancio di genere.

1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

La comunicazione è uno degli obiettivi strategici di ateneo e si pone in modo trasversale a tutte le attività sia nell'ambito della didattica che di quello della ricerca. Una delle prime azioni del rettore entrato in carica a ottobre 2015 è stata l'istituzione di un tavolo di discussione sulla comunicazione.

Da questo approfondimento sono emerse le linee guida del piano strategico presentato in bozza a settembre 2016 e approvato in via definitiva ad aprile 2017.

Il piano della performance 2016 prevede le seguenti azioni di potenziamento della comunicazione sociale e ambientale:

- monitoraggio degli stakeholder principalmente coinvolti
- coinvolgimento di stakeholder esterni meno facilmente raggiungibili
- contenimento delle emissioni e di riduzione dell'impatto ambientale (di seguito esplicitato nei termini di miglioramento dell'efficienza energetica), che va adeguatamente misurato e gestito ma anche "comunicato";
- sviluppo un sistema di monitoraggio della "sostenibilità" utilizzando i dati già presenti nel sistema informativo, già in parte usati per la richiesta di accreditamento a Green Metric University Sustainability Ranking
- realizzazione di un bilancio integrato, sociale e ambientale, in grado di comunicare il valore aggiunto prodotto per la comunità e i benefici per l'intero contesto sociale e territoriale in cui Iuav è inserito.

Relativamente ai primi due punti l'azione dell'ateneo è orientata a favorire lo sviluppo della comunicazione con i diversi stakeholder attraverso momenti di incontro destinati alle diverse categorie di soggetti.

Per gli studenti vengono organizzate le seguenti occasioni per entrare in contatto con la vita dell'ateneo:

- Open Day e Open Week: l'appuntamento per entrare in contatto diretto con la vita dell'ateneo: corsi, progetti, sedi e servizi;
- Open Day Virtuale: Tramite web seminar i direttori dei corsi di laurea e laurea magistrale presentano l'offerta formativa;
- Lezioni d'estate: i direttori dei corsi di studio, docenti e studenti dello Iuav offrono l'esperienza di una lezione tipo ed uno spazio di approfondimento agli studenti delle scuole superiori;
- Incontra i talenti Iuav: spazi di incontro con laureati Iuav che hanno ottenuto premi, riconoscimenti o ottime performance nel mondo del lavoro;
- Colloqui individuali: momenti personalizzati per approfondire – con il personale del servizio orientamento – contenuti e strumenti a sostegno dei percorsi formativi.

Durante tutto l'anno scolastico viene inoltre organizzato un fitto calendario di presentazioni presso le singole scuole superiori o le manifestazioni di orientamento promosse da reti di scuole o da enti locali. Per favorire la conoscenza di Iuav in ambito nazionale e internazionale viene assicurata la presenza ai principali saloni di orientamento italiani e ad alcune fiere internazionali nei contesti ritenuti maggiormente strategici per il nostro ateneo.

In queste occasioni una attenzione particolare viene riservata anche alle famiglie che hanno un ruolo importante nelle scelte dei futuri studenti.

Nell'ambito del trasferimento tecnologico sono state organizzati, dalla fine del 2016, una serie di incontri (Iuav Restart) a supporto di spin off accademici e start up innovative.

In collaborazione con la Regione Veneto, la Fondazione Univeneto e gli altri atenei del Veneto, nell'ambito delle iniziative connesse al POR FESR e al FSE e al nuovo piano industriale per il Veneto, organizziamo e partecipiamo a incontri aperti alle imprese del territorio al fine di favorire il trasferimento delle conoscenze, le aggregazioni università e imprese (reti innovative regionali) e valorizzare gli esiti di progetti di ricerca congiunti, in particolare negli ambiti della smart specialization strategy (smart manufacturing, smart agrifood, creative industries, sustainable living).

Nella prospettiva di un consolidamento delle attività di terza missione universitaria, per favorire una sempre maggiore integrazione fra il mondo della ricerca e della produzione veneta, in occasione dello Iuav Open Week, Iuav apre i propri laboratori didattici e di ricerca al mondo delle imprese.

Per gli ordini professionali sono attivi tavoli di lavoro quale quello attivato con gli ordini degli architetti del Veneto che ha portato alla stipula di una convenzione quadro che permette ai laureati che lo desiderano di avvicinarsi alla professione attraverso un'esperienza di tirocinio professionale (sotto la guida di un architetto responsabile del tirocinio), propedeutico alle prove di abilitazione all'esercizio professionale.

Sempre con l'ordine degli architetti del Veneto è stata avviata una sperimentazione per l'erogazione di corsi di formazione che rispondano alla domanda di aggiornamento che viene dal mondo della professione.

Altro importante strumento di comunicazione è il sito web di Ateneo dove sono presenti tutti i documenti formali (bilanci preventivi e consuntivi e relative note illustrative, verbali degli organi, relazioni del Nucleo, Piano integrato, Relazione sulla performance, ecc.) e i dati più rappresentativi "Iuav in cifre".

Le indagini di benchmark con gli altri Atenei (progetto good practice) e l'erogazione diretta di questionari di customer satisfaction completano il quadro di una relazione verso i portatori di interesse che si presenta attiva e multiforme e coniuga l'obiettivo di comunicazione e trasparenza con la necessità di cogliere in modo efficace le opinioni, le esigenze e la soddisfazione degli stakeholder. Il legame tra i risultati della performance e il sistema premiante del personale dell'amministrazione garantisce un feedback importante verso l'esterno oltre che uno stimolo per un miglioramento continuo per tutta l'amministrazione.

Sul piano della sostenibilità l'ateneo ha agito negli ultimi tempi in vari modi. Dal punto di vista dell'adeguamento degli impianti alle più moderne tecnologie va segnalato che è stato attivato l'impianto di trigenerazione di S. Marta che garantirà un risparmio energetico di circa il 15%/annuo oltre che un risparmio di emissioni di 340 ton. di CO2. Questo progetto ha ottenuto, nel 2017, il "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici 2017", iniziativa promossa da Patrimoni PA net, FPA e Terotec che valorizza le practice e i progetti più innovativi promossi e sviluppati in partnership tra enti pubblici/enti di interesse pubblico e imprese private per la gestione e la valorizzazione dei patrimoni immobiliari, urbani e territoriali di proprietà pubblica o di interesse pubblico.

Un ottimo risultato è stato conseguito nel 2016 anche con la partecipazione per il secondo anno consecutivo al ranking internazionale "Green Metric University Sustainability Ranking" che ha portato ad un miglioramento della posizione nella classifica internazionale in cui siamo passati dal 388° al 188° posto. Per migliorare la conoscenza del tema della sostenibilità e del risparmio energetico e per supportare le future iniziative l'ateneo oltre che per sviluppare una rendicontazione sociale e ambientale integrata ha attivato uno specifico gruppo di lavoro che vede al suo interno sia la componente docente che la componente tecnico-amministrativa.

Il forte impegno sul tema della sostenibilità ha portato, nei primi mesi del 2017, all'adesione a "M'illumino di meno", la campagna nazionale sul risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar e alla partecipazione al primo Festival dello Sviluppo Sostenibile promosso dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS).

Infine si segnala che l'ingresso a regime del nuovo sistema informativo contabile garantisce un supporto informativo alle decisioni e garantisce una puntuale e oggettiva misurazione del raggiungimento degli obiettivi favorendo una maggiore disclosure verso l'esterno.

1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

A ottobre 2015 è entrato in carica il nuovo rettore per cui il 2016 è stato un anno in cui all'attuazione della programmazione della didattica e della ricerca effettuate nell'anno precedente si è affiancata una attività di progettazione di un nuovo futuro per l'ateneo che ha visto il coinvolgimento di tutte le componenti: docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti attraverso l'organizzazione di tavoli tematici di discussione a tema e una assemblea di ateneo.

L'esito di questa attività è stata la redazione del primo piano strategico Iuav.

Sul fronte della didattica un forte impegno è stato profuso nell'analisi della strutturazione dei corsi di studio sia in vista della visita della commissione di esperti della valutazione, che ha avuto luogo a ottobre, sia nell'ottica di innovare e potenziare l'offerta formativa.

In questa direzione va anche l'attivazione della scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio che ha ricevuto, per la fase di avvio un contributo Miur di € 120.000.

Nel 2016 la **Ricerca** ha conosciuto un incremento notevolissimo relativamente ai fondi provenienti dall'esterno. Sono stati ammessi a finanziamento 25 progetti di ricerca su bandi competitivi, a cui si aggiungono i progetti FSE della programmazione 2014-2020.

Per quanto concerne la valutazione della ricerca, sono state correttamente compilate nei termini le SUA RD Terza missione 2011, 2012, 2013 e 2014 di ateneo e dei dipartimenti ed effettuate tutte le attività relative alla VQR 2011-2014. Le attività di trasmissione dei prodotti si sono concluse nel 2016, con l'invio del 94% dei prodotti attesi, una quota percentuale superiore a quella media nazionale.

Le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca) sono state ripartite tra i dipartimenti, integrando i criteri di premialità relativi agli esiti della VQR 2004-2010 (in particolare l'indicatore IRFD) con indicatori relativi al tasso di partecipazione e di successo del personale docente e ricercatore a progetti di ricerca su bando nazionali ed europei ed alle entrate accertate derivanti da attività di terza missione conseguite nel periodo successivo alla VQR (2011-2015).

La costituzione dei primi 9 clusterlab di ateneo ha come obiettivo quello di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare rapporti stabili e proficui con i referenti esterni.

Ha preso avvio il progetto Ufficio di **Trasferimento Tecnologico** (KnowledgeTransfer@iuav KTI) cofinanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del bando per il potenziamento degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università e degli enti pubblici di ricerca.

Il corso di **Dottorato Iuav**, accreditato dal Miur e articolato in 8 curricula, è stato riconosciuto dal Miur come

dottorato innovativo internazionale.

Al fine di aumentare l'attrattività della Scuola, a partire dall'a.a. 2016/2017 sono stati individuati due nuovi percorsi, uno internazionale e uno interdisciplinare, anche per anticipare la direzione verso il dottorato innovativo in attuazione del Programma Nazionale per la Ricerca 2015 – 2020.

A seguito dell'unificazione delle **Biblioteche Iuav** è proseguito il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni. Nel corso del 2016 è stato completato il piano di integrazione dei periodici e delle monografie nelle sale di lettura a scaffale aperto ed è stato predisposto e quasi concluso il piano di trasferimento dei periodici della ex biblioteca di storia dell'architettura.

Le risorse finanziarie

Il risultato operativo della gestione caratteristica (le attività tipicamente svolte da un ateneo) 2016 è stato pari a € -0,7 milioni mentre il risultato economico di esercizio, comprensivo quindi dei proventi e oneri straordinari, è stato di € 4,6 milioni per effetto della soluzione di una controversia con l'Autorità Portuale di Venezia (APV), che si è risolta con il riconoscimento delle spese di investimenti effettuate da Iuav. Nonostante la criticità del risultato operativo va sottolineato che dalla lettura del bilancio emerge un miglioramento sia rispetto all'esercizio precedente che rispetto alle previsioni.

Miglioramento al quale hanno contribuito sia le politiche di risparmio che le prime azioni di rilancio del settore Master e di valorizzazione economica delle sedi.

Gli ulteriori benefici conseguenti i primi segnali di aumento delle iscrizioni e l'incremento dei proventi provenienti derivanti da finanziamenti esterni saranno rilevabili con il bilancio dell'esercizio 2017.

Oltre a questo si registra nel 2016 un andamento positivo, riconosciuto anche dal consistente aumento della quota premiale del FFO legata alle **politiche di reclutamento** degli anni 2011-2014.

In relazione al **piano triennale 2013/15**, finanziato dal Miur per € 610.700, la verifica finale dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi prefissati ha dato, a luglio 2016, esito positivo e l'assegnazione è stata consolidata nella quota prevista nell'FFO 2016.

Sistema informativo

La maggiore esperienza e conoscenza nell'utilizzo del nuovo sistema gestionale U-Gov Contabilità ha migliorato significativamente la valenza informativa e decisionale della rendicontazione di ateneo, favorendo condizioni per una maggiore disclosure verso l'esterno e fornendo agli organi di governo e alla direzione generale più precise indicazioni in ordine alla previsione di scenari, alla misurazione della performance e alla realizzazione delle strategie. In particolare nel corso del 2016 si è lavorato alla definizione di cruscotti con i principali indicatori di performance dell'Ateneo: è stato elaborato un cruscotto sintetico per gli organi di governo arrivando fino alla definizione dell'elenco indicatori e delle relative specifiche inviate a novembre a Cineca ed è stata elaborata una proposta di cruscotto analitico per ciascuna area amministrativa di supporto, condivisa con i dirigenti.

Logistica e patrimonio immobiliare

Nel 2016 Iuav ha intrapreso un programma progressivo di valorizzazione degli immobili con l'obiettivo di svilupparne le potenzialità per un migliore utilizzo a fini didattici, di ricerca e di comunicazione dell'immagine dell'ateneo. A questo fine Palazzo Badoer già sede del dottorato di ricerca è diventato anche la principale

sede per la didattica dei Master, il complesso dei Tolentini è stata la principale location delle mostre e degli eventi organizzati da Iuav e Palazzo Tron è stato concesso a terzi per usi espositivi legati alla biennale di Venezia.

Ulteriore obiettivo è lo sviluppo universitario dell'area di Santa Marta che vede Iuav, la Fondazione Iuav e Ca' Foscari coinvolti in un progetto comune per la sistemazione degli spazi e l'utilizzo degli edifici. A questo progetto si affianca quello che vede Iuav partecipe del progetto di Ca' Foscari per la realizzazione della Science Gallery nel magazzino 4 di proprietà del porto.

1.2 L'AMMINISTRAZIONE

L'Università Iuav di Venezia, nasce come Istituto Universitario di Architettura nel 1926 e a partire dal 2001 ha affiancato alla storica facoltà di Architettura le facoltà di Pianificazione del territorio e di Design e arti. È ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito. L'Università Iuav di Venezia è quindi luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

In allegato 1 il quadro riassuntivo della situazione dell'ateneo relativa al 2016 relativa alle strutture e alle risorse per lo svolgimento dell'attività istituzionale (ateneo in cifre), mentre in allegato 2 l'organigramma di ateneo.

1.3 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Con l'entrata in carica del nuovo rettore i precedenti obiettivi strategici, descritti nei piani della performance fino al 2016 sono stati sostituiti da un piano strategico i cui obiettivi sono stati ripresi nel primo piano integrato Iuav 2017-19.

La programmazione del ciclo della performance e dei relativi obiettivi gestionali e indicatori discende quindi dal piano strategico e dalle azioni non concluse presenti nel piano performance 2016-18

Gli obiettivi gestionali, che supportano il perseguimento degli obiettivi strategici e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa, sono elaborati sulla base di un processo di discussione e condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione.

Gli obiettivi gestionali prevedono un target da raggiungere e i relativi indicatori, che possono essere sia quantitativi che qualitativi.

I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi ricevuti, assegnano gli obiettivi ai responsabili delle loro aree i quali, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai rispettivi collaboratori con un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale. Ciò favorisce anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli

delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione degli obiettivi organizzativi. Oltre agli obiettivi come sopra definiti le schede obiettivi del personale prevedono obiettivi di comportamento, uguali per tipologia di incarico, e che sono oggetto di valutazione da parte dei rispettivi responsabili. Tali schede sono rese pubbliche all'interno dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

Gli indicatori utilizzati per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi citati possono essere:

- a) di progetto: sono di tipo "descrittivo"¹ e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso per gli obiettivi di ateneo, di struttura e di innovazione;
- b) di performance: sono di tipo "quantitativo"², monetario e non, finalizzati a monitorare l'efficienza e l'efficacia; coincidono con gli indicatori di gestione;
- c) indicatori di comportamento, pre-definiti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico ruolo.

Il sistema degli obiettivi luav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, ai responsabili di servizio e ai collaboratori così come sopra descritto nel "Processo di costruzione e condivisione degli obiettivi". In fase di valutazione dei risultati agli esiti degli obiettivi individuali si aggiunge la valutazione dell'area di appartenenza rilevata attraverso specifici indicatori di efficacia che hanno la funzione di assicurare coerenza tra andamento della struttura (obiettivi organizzativi) e quello del suo personale (obiettivi individuali).

Il sistema degli obiettivi individuali comprende le seguenti tipologie:

- **obiettivi di ateneo** che rappresentano la diretta declinazione sulle unità organizzative degli obiettivi definiti dal piano strategico. Esprimono il contributo in termini di supporto richiesto a ogni struttura per il loro raggiungimento;
- **obiettivi di gestione**, orientati al miglioramento continuo in termini di efficienza e di efficacia dell'azione amministrativa, fanno riferimento alle attività di supporto alle funzioni istituzionali svolte dai servizi dell'amministrazione e sono obiettivi di area;
- **obiettivi di struttura**, riferibili all'operatività caratteristica della struttura;
- **obiettivi di innovazione**, laddove previsti, fanno riferimento all'introduzione di cambiamenti migliorativi nei processi presidiati;
- **obiettivi di comportamento** si riferiscono alla valutazione di alcune capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico ruolo coperto.

L'attribuzione degli obiettivi varia a seconda della loro tipologia e della categoria dei soggetti a cui sono attribuiti: la tabella seguente evidenzia gli obiettivi e il relativo peso massimo per ogni categoria di personale (la somma per ogni colonna dev'essere pari a 100):

¹ Sono definiti in modo descrittivo ma spesso il loro raggiungimento viene quantificato con una misura del tipo "si/no" oppure quantitativa: un periodo di tempo, una % di completamento, ecc.

² Sono dati da numeri: o dal rapporto tra due grandezze numeriche o da singole misure numeriche.

tabella 1 – pesi attribuiti alle diverse classi di obiettivo

CLASSE DI OBIETTIVI	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	AREA	DIVISIONE	STAFF, SERVIZIO, PROCESSO O FUNZ. SPEC.		EP	C/D
	Dirigenti	EP	EP	D		
Ateneo	40	40	30	30	30	10
Gestione	10	20	20	20	20	
Struttura			10	10	10	50
Innovazione	10	10	10	10	10	10
Comportamenti	40	30	30	30	30	30
Totale	100	100	100	100	100	100

La scheda di pianificazione evidenzia gli obiettivi, la loro descrizione, la tipologia, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target).

Il risultato complessivo della scheda, il cui valore massimo può essere 10, ha poi un impatto preciso sul sistema premiante.

Gli indicatori associati agli obiettivi possono essere quantitativi oppure qualitativi.

Gli indicatori sono definiti in modo tale da rendere omogenei e collegabili i risultati conseguiti da ciascuno con quelli del superiore gerarchico così da garantire, anche sotto questo aspetto, la struttura a cascata del modello adottato.

Per gli obiettivi di ateneo, di struttura, di innovazione, sono definiti target quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, un rapporto, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, ecc.).

Per gli obiettivi di gestione sono previsti **due target**:

1 per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario) la valutazione (su scala 1/10) avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree, è stata attribuita ai soli dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati;

2 per gli indicatori relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su specifici comportamenti osservabili, definiti in modo specifico, che rappresentano il parametro di misura.

I target sono collegati a una scala di valutazione da 0 a 10, che definisce una misura del raggiungimento degli obiettivi su quattro classi:

Le schede di valutazione dei dirigenti prevedono questa suddivisione degli obiettivi:

- a) peso del 40% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano strategico);
- b) peso del 10% degli obiettivi di gestione, legati alla media ponderata degli indicatori di customer satisfaction

- e di efficienza;
c) peso del 10% di eventuali obiettivi di innovazione;
d) peso del 40% degli obiettivi di comportamento.

La valutazione del direttore generale, proposta dal nucleo di valutazione e approvata dal consiglio di amministrazione, è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- a)** peso del 60% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
b) peso del 20% degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore: "Spese personale/FFO + Tasse e Contributi" in quanto espressivo del contributo del direttore generale;
c) peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholder attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholder (studenti, PTA, docenti).

In allegato 3 vengono presentati i risultati in relazione agli indicatori di performance individuali per ognuna delle aree dirigenziali dell'ateneo.

Collegamento al sistema premiante

A seguito della sottoscrizione del contratto integrativo per gli anni 2015-2016 il collegamento al sistema premiante risulta essere il seguente.

Al personale appartenente alle categorie C e al personale di categoria D che non percepisce indennità di responsabilità (o di funzione specialistica) viene attribuita un'indennità di produttività.

Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla produttività collettiva.

L'indennità di produttività individuale è attribuita sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo totalizzato nella scheda, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo).

In base alla valutazione conseguita si ha una percentuale predefinita di indennità assegnata.

tabella 2 – distribuzione dell'indennità di produttività individuale

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante:
da 0 a 5,99	nessuna
da 6 a 6,99	70%
da 7 a 7,99	80%
da 8 a 9,49	95%
da 9,5 a 10	100%

L'indennità di produttività collettiva è attribuita sulla base dei risultati dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo).

Le risorse assegnate alle aree sono determinate sulla base del valore medio degli indicatori di performance associati agli obiettivi di gestione e del personale afferente.

Al personale di categoria D con indennità di responsabilità o di funzione specialistica il 33,33% dell'indennità (ex. art. 91 co. 3 del CCNL vigente) viene corrisposto sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo.

La quota dell'Indennità di responsabilità legata alla valutazione delle prestazioni presente nel CCI vigente è la seguente: da 0 a 5,99 nessuna indennità, da 6 a 6,99 70%, da 7 a 7,99 80%, da 8 a 9,49 95%, da 9,5 a 10 100%.

Al personale di categoria EP viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni (ex. art. 90 del CCNL vigente) comunque compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione e proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

Si riporta la tabella di attribuzione dell'indennità di risultato presente nel CCI vigente:

tabella 3 – distribuzione dell'indennità di risultato

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'Indennità di Risultato:
da 0 a 5,99	Nessuna indennità
da 6 a 10	Da 33,34% a 100%, proporzionalmente alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare disponibile sul fondo di cui all'art. 90 del CCNL vigente

1.4 LA MISURAZIONE INFRA-ANNUALE

Il SMV Iuav prevede tre monitoraggi delle performance: uno annuale, che impatta sulla valutazione e due infra-annuali, per dar modo ai responsabili di intraprendere eventuali azioni correttive.

La raccolta semestrale dei dati forniti dai responsabili delle strutture è iniziata lo scorso 4 luglio 2016 e si è conclusa il 1 agosto 2016. I dati raccolti, inerenti gli obiettivi di gestione e le azioni prioritarie sono stati inviati al direttore generale e ai dirigenti il 10 agosto 2017.

Nel mese di novembre è avvenuto il secondo monitoraggio inerente gli indicatori performance finalizzato a evidenziare gli scostamenti e offrire indicazioni utili per definire il piano della performance dell'anno successivo. La raccolta è iniziata il 3 novembre 2016 ed è terminata il 30 novembre 2016, garantendo una tempestiva informazione ai dirigenti e alla Direttore Generale per eventuali interventi correttivi attraverso una breve analisi degli scostamenti dei dati raccolti per area.

Il quadro aggiornato degli indicatori è utilizzato anche ai fini decisionali e di previsione per il budget unico di ateneo.

Per raccogliere tutti i dati elementari relativi alla costruzione degli indicatori di performance viene utilizzato un applicativo chiamato eDaCoP, progettato ad hoc e accessibile via web dai responsabili delle strutture.

L'implementazione del nuovo modulo U-Gov pianificazione e controllo, con la costruzione di un cruscotto di indicatori di performance globali (per gli organi di governo) è destinato a superare gradualmente l'utilizzo di questo applicativo, per arrivare a regime a una elaborazione automatizzata in tempo reale della maggior parte degli indicatori.

2 GLI OBIETTIVI 2016

2.1 GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2016

I principali risultati 2016 relativi agli “obiettivi strategici” previsti dal Piano della Performance IUAV 2016-2018 sono:

1 formazione e razionalizzazione e qualificazione dell’offerta formativa

Con riferimento alle attività formative, nel corso del 2016, Iuav è stato impegnato su due piani di lavoro distinti: da un lato l’erogazione dell’offerta didattica programmata nel 2014/15, dall’altro l’avvio dei primi interventi sulla futura identità didattica di Iuav.

Il primo ambito ha comportato una molteplicità di azioni:

- la prosecuzione delle attività dei corsi di studio secondo gli assetti didattici approvati nel 2014/15 nel rispetto dei requisiti di qualità e sostenibilità dell’offerta formativa;
- il rafforzamento di misure per la razionalizzazione e riqualificazione dell’offerta formativa, approvate dal Senato accademico a dicembre 2014 e recepite nella definizione del budget per la didattica dei dipartimenti;
- la messa a regime delle attività inerenti il Sistema di Assicurazione della Qualità della didattica, che vede impegnati una molteplicità di attori – presidio per la qualità, commissioni paritetiche, dipartimenti, presidenti dei corsi di studio, nucleo di valutazione - in attività di progettazione, monitoraggio e revisione dell’offerta formativa;
- l’avvio di programmazione nel reclutamento della docenza che tenga conto di tutti i livelli dell’insegnamento, con l’obiettivo di assicurare ricambio, copertura e sviluppo ad ogni settore e possibilità di programmazione del futuro, compatibilmente con risorse non sempre prevedibili.

Il secondo piano di interventi (dedicato alla riflessione sulla futura identità didattica Iuav), si è sviluppato a partire dalle riflessioni emerse dai “tavoli sulla didattica”, aperti a tutto il corpo docente e al personale tecnico amministrativo coinvolto.

Le principali azioni portate avanti nel 2016 riguardano:

- l’attivazione definitiva della Scuola di Specializzazione in beni architettonici e del paesaggio, in partenza nell’anno accademico 2017/18 con un finanziamento iniziale di € 120.000 concesso dal Miur e con la disponibilità di 25 posti;
- l’ampliamento dell’offerta formativa nell’ambito del design con l’introduzione di un indirizzo di Interiors, collocato all’interno del triennio di Disegno industriale e multimedia, aperto a 60 studenti e che permette di rispondere ad una domanda espressa da studenti e territorio e di ampliare l’attrattività dell’ateneo;
- la rifondazione del settore di Teatro attraverso l’attivazione del corso magistrale in Teatro e arti performative in classe LM-65. Il gruppo di lavoro interdipartimentale e interdisciplinare che si è confrontato sul tema ha progettato un’offerta del tutto rinnovata e volta al rilancio di questo importante settore;
- il miglioramento dell’attrattività dei corsi di studio attraverso una serie di interventi di promozione a livello locale, nazionale e internazionale (potenziamento dell’Open Day, restyling di tutti i materiali promozionali, avvio di una rete di rapporti con le scuole superiori del territorio, presenza a fiere di orientamento nazionali e

internazionali);

- il rinnovamento delle procedure di laurea sia sotto il profilo della forma, con l'introduzione della cerimonia sperimentale di consegna dei diplomi di laurea per i trienni di architettura, sia sotto il profilo delle opportunità di tesi, con l'avvio dei laboratori trasversali di laurea per i corsi magistrali di architettura.

2 organizzazione luav per l'implementazione del sistema AVA

L'intera attività dell'anno 2016 è stata dedicata alla pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla visita di accreditamento periodico (24-28 ottobre 2016).

Le azioni hanno riguardato e riguardano vari piani:

- a) il piano della diffusione della cultura della qualità, con vari incontri tra presidio della qualità, dipartimenti e corsi di studio nelle occasioni di autovalutazione della didattica e della ricerca, e con l'organizzazione di seminari con alcuni dei principali esperti nazionali di Assicurazione della qualità come il prof. Massimo Castagnaro e il prof. Vincenzo Zara;
- b) il piano degli aspetti documentali con la verifica delle schede SUA-CdS, dei documenti allegati, delle SUA-RD - compresa la definizione di vari format di ateneo, ad esempio per le relazioni delle commissioni paritetiche, dei rapporti di riesame, ecc. - e le risposte alle domande della CEV, con la consegna dei moduli pre-visita compilati con tutti i riferimenti alla documentazione di ateneo, e di ulteriori documenti richiesti durante la visita;
- c) il piano logistico e organizzativo per le visite e gli incontri nella settimana di permanenza della CEV a Venezia.

I principali organismi coinvolti sono stati il presidio della qualità e l'area didattica con il servizio quality assurance e gestione banche dati ministeriali che si sono occupati anche del coordinamento di tutti i docenti e personale tecnico amministrativo coinvolto nelle attività di valutazione. Sono anche stati costituiti un gruppo di lavoro composto dal dirigente dell'area ricerca e dai responsabili delle segreterie dei dipartimenti e un gruppo di accoglienza della CEV durante la settimana di visita composto da personale tecnico amministrativo dell'area didattica.

La fase pre-visita, dal 14 dicembre 2015 al 23 ottobre 2016

La fase preparatoria alla visita ha comportato varie attività articolate su più fronti: dalla preparazione del personale docente e tecnico-amministrativo, alla risposta ai numerosi quesiti inviati da Anvur in vari questionari, alla sistemazione del sito web dello Iuav, all'organizzazione generale e logistica della visita in loco.

Ad aprile e maggio 2016 il presidio della qualità ha avviato varie attività di formazione del personale e di sistemazione del sito Iuav. Le modifiche al sito web sono state possibili grazie alla collaborazione della commissione comunicazione Iuav e del servizio comunicazione e immagine. In particolare si è lavorato sulla trasparenza e sulla facilità d'accesso alle informazioni rivolte agli studenti e alle famiglie.

Per la formazione del personale docente e tecnico-amministrativo sono stati organizzati tre seminari di formazione sull'assicurazione della qualità:

- venerdì 29 aprile 2016, "Come cambia il sistema AVA: analisi e riflessioni dopo il primo triennio di applicazione" prof. Vincenzo Zara;

- lunedì 9 maggio 2016 “In preparazione della visita in loco per l’accreditamento AVA delle sedi e dei CdS” prof. Giuseppe Losco;

- giovedì 19 maggio 2016, “La sfida del sistema AVA” prof. Massimo Castagnaro.

Al mattino, i seminari di formazione sono stati aperti a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo, mentre nei pomeriggi si sono tenute riunioni operative riservate agli attori più direttamente coinvolti.

Nei mesi di giugno e luglio le attività del presidio della qualità per la preparazione della visita della CEV sono proseguite con vari incontri nei quali sono anche stati consegnati ai docenti dei “kit” differenziati per i direttori dei corsi di studio, i direttori dei dipartimenti, i docenti, composti dai documenti di riferimento per l’assicurazione della qualità a livello europeo, nazionale e di ateneo. Inoltre si è deciso di organizzare altri due seminari con il prof. Vincenzo Zara e il prof. Massimo Castagnaro ad ottobre, poche settimane prima della visita della CEV, per la simulazione della visita stessa.

Oltre ai corsi scelti dall’ateneo (Urbanistica e pianificazione del territorio, Disegno industriale e multimedia, Design della moda e arti multimediali, Architettura costruzione e conservazione, Architettura per il nuovo e l’antico), l’Anvur in giugno 2016 ha comunicato che sarebbero stati valutati anche i seguenti corsi di studio: Architettura e innovazione, Design del prodotto e della comunicazione visiva, Pianificazione e politiche per la città, il territorio e l’ambiente, Arti visive e moda. Per la ricerca, oltre al dipartimento di culture del progetto (DCP), proposto dallo Iuav, l’Anvur ha scelto il dipartimento di progettazione e pianificazione in ambienti complessi (DPPAC).

Sempre a luglio è proseguita l’azione intrapresa per il miglioramento complessivo del sito Iuav, il miglioramento dei Manifesti degli studi (uno per ogni corso di studio) e la messa on line dei programmi degli insegnamenti entro il mese di settembre.

Ad agosto, fino ai primi di settembre, il presidio della qualità, coadiuvato dal servizio quality assurance e banche dati ministeriali, ha provveduto a fornire all’Anvur tutti i moduli debitamente compilati sui requisiti e gli indicatori per l’AQ, nonché tutta la documentazione presentata da corsi di studio e dipartimenti, ovvero i documenti pre-visita che la CEV ha analizzato prima della visita in loco dal 24 al 28 ottobre 2016.

Nel mese di settembre l’Anvur ha comunicato la composizione della CEV e la prima versione del calendario delle visite forniti dall’Anvur e fino alla settimana precedente alla visita si è lavorato per ottimizzare i tempi degli spostamenti a Venezia al fine di consentire alla CEV di visitare le strutture di supporto alla didattica, alla ricerca e alla permanenza degli studenti in città.

A ottobre il presidio della qualità, con il servizio quality assurance e banche dati ministeriali, ha proseguito l’attività di formazione del personale più direttamente coinvolto nella visita da parte della CEV (simulazione colloqui).

La visita in loco, dal 24 al 28 ottobre 2016

Ha riguardato 9 corsi di studio su 12 e due dipartimenti su tre. Complessivamente si sono tenuti più di 60 incontri in 8 diverse sedi, comprese le visite guidate presso laboratori, biblioteche e strutture ricettive. Il programma di visita “standard” dell’Anvur è stato notevolmente modificato in modo che la CEV avesse modo di visitare le strutture di supporto alla didattica, laboratori didattici, sistema laboratori, biblioteca, archivio progetti, ecc. Gli incontri hanno coinvolto complessivamente circa 250 persone tra docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo e soggetti esterni (laureati, aziende, istituzioni, associazioni di categoria). La CEV è stata accolta e accompagnata da personale tecnico amministrativo in tutte le sue visite. Il 28

ottobre 2016, a conclusione della visita in loco, la CEV ha restituito un primo riscontro in cui apprezza la disponibilità e l'apertura dell'Ateneo nel fornire le risposte alle domande valutative.

La fase post-visita

Nei mesi di novembre e dicembre 2016 l'attività del PdQ ha riguardato l'invio di ulteriori documenti richiesti dalla CEV durante gli incontri con i vari organi dello Iuav dal 24 al 28 ottobre.

Durante il mese di marzo 2017 la CEV-Anvur ha provveduto ad inviare la relazione preliminare della visita. Il Rettore, sentiti il presidio della qualità, i dipartimenti ed i corsi di studio coinvolti nella visita ha presentato le controdeduzioni. Tale processo si è concluso alla metà del mese di aprile 2017. Al momento attuale siamo in attesa della relazione finale ANVUR. L'ateneo è ora in attesa del documento finale di valutazione che Anvur dovrebbe restituire entro giugno. Nel frattempo si sta già predisponendo il piano per la soluzione delle criticità evidenziate dalla CEV.

3 internazionalizzazione e programmazione triennale

Nell'ottica di miglioramento dei risultati, nello sforzo di intraprendere progetti in grado di portare nuove risorse all'ateneo, l'ateneo ha deciso di presentare nel 2014 un programma triennale Iuav per concorrere al finanziamento Ministeriale previsto dal decreto Miur 15 ottobre 2013, n. 827, "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2013-15". Gli obiettivi e le azioni previste nel piano della performance 2014-16 hanno quindi fornito un quadro orientativo su cui sviluppare le proposte che l'ateneo ha presentato al Miur per le finalità della programmazione triennale 2013-15. La tematica principale su cui l'ateneo ha deciso di puntare è la promozione della qualità del sistema universitario, declinata in particolare sulla "promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione".

Essa richiedeva il raggiungimento degli obiettivi attraverso una molteplicità di azioni e in particolare:

- il supporto alla mobilità degli studenti e dei dottorandi (in particolare riguardo alle situazioni economiche più svantaggiate);
- l'incremento del numero di visiting professor (attraverso specifici stanziamenti ai dipartimenti);
- l'attrattività del dottorato Iuav nei confronti di studenti con titolo di studio conseguito all'estero.

Per ciascuna di esse si sono stabiliti degli obiettivi annuali monitorati dal Miur che in base ai risultati finali potrà o consolidare i finanziamenti attribuiti attraverso l'FFO, oppure mantenere le risorse ricevute nel triennio o anche, in caso di risultati scarsi, chiedere la restituzione di quanto ricevuto.³

Oltre a questi altri obiettivi di minore portata sono stati:

- la dematerializzazione, finalizzata al potenziamento del placement (attraverso la semplificazione delle procedure per la stipula delle convenzioni e l'avvio dei progetti formativi) al miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti (mediante la realizzazione di una "card" per gli studenti che dà accesso a

³ A dicembre 2014 il Miur ha comunicato di aver accolto i progetti presentati dall'ateneo, attribuendo un contributo di € 610.700 (su una richiesta di € 731.000) nel triennio, che sono suscettibili di consolidamento in fase di verifica finale nel 2016 del grado di raggiungimento degli obiettivi predefiniti (attraverso appositi indicatori) rispetto al target iniziale.

molteplici servizi);

- la condivisione di servizi con altri atenei, attraverso la condivisione di servizi bibliografici e documentali con gli atenei di Padova e Ca' Foscari (aderenti a Univeneto);

Con la verifica finale, che si è chiusa a giugno 2016, Iuav ha pienamente raggiunto tutti gli obiettivi ottenendo il consolidamento del finanziamento annuo nell'FFO.

4 ricerca scientifica, dottorato e laboratori

Ricerca

Nel 2016 la ricerca ha conosciuto un incremento notevolissimo portando i fondi provenienti dall'esterno dai circa € 900.000 dell'anno precedente a € 6.500.000. Sono stati ammessi a finanziamento 25 progetti di ricerca su bandi competitivi regionali, nazionali e internazionali, per un importo complessivo di oltre € 4.000.000, a cui si aggiungono i progetti FSE della programmazione 2014-2020 con 42 assegni di ricerca e convenzioni di ricerca per € 897.000.

È stata ufficialmente istituita presso Iuav la seconda Cattedra UNESCO che svilupperà attività riguardanti il tema del patrimonio e della rigenerazione urbana ed è stata affidata al prof. Enrico Fontanari. La precedente era stata istituita a fine 2008, su un tema oggi di particolare attualità: "Inclusione sociale e spaziale dei migranti internazionali: politiche e pratiche urbane" ed è tuttora diretta dal prof. Marcello Balbo che attorno ad essa ha creato un attivo gruppo di ricerca.

Per quanto concerne la valutazione della ricerca, sono state correttamente compilate nei termini le SUA RD Terza missione 2011, 2012, 2013 e 2014 di ateneo e dei dipartimenti ed effettuate tutte le attività relative alla VQR 2011-2014. La selezione e la trasmissione dei prodotti scientifici è stata effettuata sotto la guida della commissione di ateneo nominata dal rettore a fine 2015 che ha operato con il supporto tecnico amministrativo di un gruppo di lavoro appositamente costituito dalla direzione generale. Le attività di trasmissione dei prodotti si sono concluse nel 2016, con l'invio del 94% dei prodotti attesi, una quota percentuale superiore a quella media nazionale.

Sono state ripartite tra i dipartimenti le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca), integrando i criteri di premialità relativi agli esiti della VQR 2004-2010 (in particolare l'indicatore IRFD) con indicatori relativi al tasso di partecipazione e di successo del personale docente e ricercatore a progetti di ricerca su bando nazionali ed europei ed alle entrate accertate derivanti da attività di terza missione conseguite nel periodo successivo alla VQR (2011-2015).

I dipartimenti hanno provveduto ad assegnare le risorse ai propri docenti e ricercatori mediante call interne, applicando per la valutazione criteri e indicatori di qualità del progetto, di produttività scientifica e di risultato, confermando gli obiettivi di incrementare la partecipazione e il tasso di successo a bandi competitivi, di rafforzare la mobilità internazionale, di migliorare e incrementare la produzione scientifica.

È stata approvata la costituzione dei primi 9 clusterlab di ateneo, a seguito dell'apposito avviso predisposto dalla commissione ricerca ed emanato dal rettore, con l'obiettivo di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare

rapporti stabili e proficui con i referenti esterni. I clusterlab sono caratterizzati dalla presenza di un progetto interdipartimentale incentrato su un tema di rilievo del dibattito contemporaneo ritenuto strategico per l'ateneo, dall'adesione di almeno 10 docenti e ricercatori strutturati, dalla partecipazione attiva, formalizzata da appositi protocolli d'intesa, di stakeholders esterni (enti pubblici e di diritto pubblico, associazioni, ONG, imprese private, aziende, etc.) e dalla sostenibilità economica di breve e lungo periodo documentata attraverso la disponibilità di risorse umane e economiche.

A settembre è stata organizzata come ogni anno la Notte dei ricercatori, in collaborazione con le Università del Veneto, con gli eventi in chiostrò e le visite guidate, al fine di far conoscere alla cittadinanza e ad un pubblico non accademico, con modalità interattive e di svago, la ricerca Iuav.

Trasferimento tecnologico

Ha preso avvio il progetto Ufficio di Trasferimento Tecnologico (KnowledgeTransfer@iuav KTI) cofinanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del Bando per il potenziamento degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università e degli enti pubblici di ricerca.

A ottobre 2016 ha preso servizio l'unità di personale tecnico amministrativo prevista dal progetto e sono state avviate le attività previste dal piano operativo 2016-2017 in materia di trasferimento delle conoscenze, spin off/start up e tutela della proprietà intellettuale, al fine di realizzare azioni di capacity building e potenziamento delle risorse umane (docenti e ricercatori, assegnisti e borsisti di ricerca, dottorandi, personale tecnico amministrativo, studenti a vario livello), in tema di trasferimento tecnologico.

Il raccordo con le strategie dell'ateneo è stato garantito dall'incaricato dal rettore per gli spin off e start up, nominato a luglio 2016.

Sono state quindi realizzate due mappature degli start up esistenti di derivazione Iuav, che hanno portato all'individuazione di una ventina di start up o attività commerciali/imprese innovative attive negli ambiti di interesse dell'ateneo e di altre 14 realtà in via di identificazione ed implementazione. Con i soggetti così individuati sono stati organizzati incontri informativi sui temi del trasferimento tecnologico, anche al fine di avviare la procedura di riconoscimento come spin off accademico.

È stato inoltre definito e avviato un ciclo di incontri a carattere formativo e informativo (Iuav Re-START) con la realizzazione già a dicembre di due incontri sul tema del trasferimento tecnologico, il primo di presentazione del progetto e del piano operativo, aperto a tutti, il secondo sulle opportunità e procedure per l'attivazione di start up innovative e di spin off in ambito accademico rivolto agli interessati. Nei due incontri sono stati raggiunti 144 soggetti, provenienti non solo da Iuav ma anche dalle vicine università Ca' Foscari e Padova, dal Vega - Parco Scientifico Tecnologico di Venezia e da Confindustria Venezia.

Nel corso del 2016 è stata approvata la costituzione dello spin off universitario New Design Vision, proposto dal prof. Medardo Chiapponi e da altri docenti, ricercatori e assegnisti di ricerca Iuav. Lo spin off, al quale l'ateneo partecipa con una quota del 10%, nasce dai risultati ottenuti da ricerche applicative nell'ambito del design e ha l'obiettivo di offrire servizi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, come leva competitiva delle aziende del territorio regionale e nazionale e come incubatore per progetti d'innovazione (di prodotto, di

processo, ecc) nati all'interno di Iuav.

Scuola di dottorato

Il corso di dottorato Iuav, accreditato dal Miur e articolato in 8 curricula, è stato riconosciuto dal Miur come dottorato innovativo internazionale, caratterizzato quindi dalla presenza di un contesto di ricerca aperto agli scambi internazionali, nel quale operano docenti e ricercatori con riconosciuta esperienza di ricerca a livello internazionale, e dalla cooperazione con partner esterni inseriti in contesti internazionali, dalla composizione internazionale del collegio docenti, dalla progettazione congiunta di percorsi di ricerca adatti nella forma e nei contenuti a dottorandi di diversa provenienza, da processi di selezione e supervisione congiunta e da strategie/strumenti specifici progettati per il reclutamento internazionale dei candidati.

Al fine di aumentare l'attrattività della Scuola, a partire dall'a.a. 2016/2017 sono stati individuati due nuovi percorsi, uno internazionale e uno interdisciplinare, anche per anticipare la direzione verso il dottorato innovativo in attuazione del Programma Nazionale per la Ricerca 2015 – 2020.

Il primo è un percorso finalizzato a erogare la formazione dottorale a laureati provenienti da paesi esteri, dove non sia presente nell'offerta formativa universitaria la formazione di terzo livello nelle aree scientifiche in architettura, pianificazione e design. Gli obiettivi principali del percorso riguardano il rafforzamento e l'ampliamento delle capacità didattiche e di ricerca presso le università estere di alcuni paesi in via di sviluppo attraverso la formazione di personale docente.

Il secondo si configura come un percorso tematico intra-curriculare ed è finalizzato a erogare la formazione e sviluppare la ricerca dottorale negli ambiti di Architettura, Pianificazione e Design in modo innovativo e con un approccio "problem-oriented". Per il primo ciclo il tema stabilito dal consiglio della Scuola di dottorato è Hydro-Logic Design.

Intenso il programma di attività culturali, in alcuni casi rivolte all'interno ma nella maggior parte aperte a tutto l'ateneo e alla città (incontri, seminari, masterclass, convegni di carattere nazionale e internazionale, che in alcuni casi danno luogo a pubblicazioni).

Si sono consolidate alcune iniziative a cui la Scuola vuole dare una ricorrenza stabile, il Secondo forum nazionale dei dottorati di design ("Fare ricerca in design") e la "Ricerca che Cambia 2", secondo convegno nazionale dei dottorati di architettura, pianificazione e design, che confermano il ruolo della Scuola di dottorato Iuav come punto di riferimento a livello nazionale.

Biblioteca

È proseguito il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche Iuav. Nel corso del 2016 è stato completato il piano di integrazione dei periodici e delle monografie nelle sale di lettura a scaffale aperto ed è stato predisposto e quasi concluso il piano di trasferimento dei periodici della ex biblioteca di storia dell'architettura.

Con la commissione appositamente nominata dal rettore, sono state organizzate mostre e presentazioni di libri per valorizzarne le collezioni e promuoverne la conoscenza.

Archivio progetti

Sono proseguite le attività di valorizzazione delle collezioni esistenti e di incremento dei fondi archivistici. Sono state realizzate tre mostre nelle sedi Iuav su Giancarlo De Carlo e sono stati acquisiti in donazione i fondi archivistici di Augusto Romano Burelli e Paola Gennaro, Paolo De Poli, Paolo Mezzanotte e Cesare Scoccimarro e in comodato l'archivio di Giorgio Macchi e alcuni disegni di Francesco Cellini.

Sistema laboratori

Sono state aggiornate e pubblicate le carte dei servizi dei laboratori ARTEC, Cartografia e GIS CIRCE, Scienza delle costruzioni. È stata prodotta una bozza aggiornata per il Laboratorio di analisi dei materiali antichi, sottoposta alla valutazione del direttore scientifico.

Sono state avviate le attività per la notifica al Ministero dello Sviluppo Economico delle prove del Laboratorio di fisica tecnica ambientale come organismo certificato ai sensi del DM 156/2003 e della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 "Requisiti generali per la competenza dei laboratori di prova e taratura". La notifica ha l'obiettivo di migliorare la qualità dei processi e delle attività svolte dal laboratorio, al fine di rafforzarne il ruolo sul territorio e di consolidare l'offerta di servizi agli operatori economici del settore delle costruzioni, nel rispetto dei più recenti aggiornamenti normativi.

5 razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi

L'obiettivo di razionalizzazione degli spazi è stato perseguito attraverso l'elaborazione di una strategia che è stata compiutamente esplicitata nell'ambito del piano strategico Iuav approvato dal consiglio di amministrazione del 12 aprile 2017. Detto piano pone l'accento sulla razionalizzazione del parco-immobili, valutando l'opportunità di azioni di scambio come quella con Ca' Foscari, tra Terese e San Sebastiano, in forza di una maggior presenza di aule nel secondo edificio, e mettendo in atto un programma progressivo di valorizzazione, manutenzione e adeguamento stabile per stabile. Il tema centrale è di sfruttare meglio le sedi, valorizzarle attraverso usi alternativi ma compatibili con la presenza universitaria traendone, per quanto possibile, risorse, pur mantenendo come punto fermo il loro uso pubblico.

Il 2016 ha pertanto visto un importante impegno del rettore e del direttore generale su due fronti.

Il primo ha riguardato un contenzioso con l'Autorità Portuale di Venezia in relazione all'utilizzo del magazzino 6 che ha portato alla sottoscrizione, in data 15 novembre 2016, di un verbale di conciliazione che ha posto fine al contenzioso che opponeva Iuav all'Autorità Portuale relativamente all'utilizzo dei magazzini 5 e 6 di proprietà dell'autorità stessa. A seguito di tale accordo i due magazzini sono stati assegnati in concessione a Iuav (magazzino 6) e Ca' Foscari (magazzino 5) con decorrenza gennaio 2008, data corrispondente al momento di inizio dell'utilizzo da parte dei due atenei. A tale accordo è seguita la sottoscrizione, in data 25 novembre 2016, di un accordo tra Iuav e CA' Foscari che ha chiuso definitivamente la promessa di vendita rep. n.1435 del 27 ottobre 2008, in base alla quale Iuav aveva versato a Ca' Foscari un anticipo di € 1.000.000 ed eseguito i lavori di ristrutturazione dei magazzini n. 5 e n. 6 per un importo complessivo di € 11.961.844. Importo da considerare ripartito al 50% tra i due magazzini.

Il secondo ha riguardato lo sviluppo universitario dell'area di Santa Marta ed è stato progettato congiuntamente con Ca' Foscari. Le attività svolte hanno coinvolto anche la Fondazione Iuav e, per il 2016, hanno visto la stipula di due accordi per la realizzazione, sul terreno della Fondazione Iuav, di alcune aule

destinate agli studenti di Ca' Foscari. Tali architetture temporanee, realizzate da Iuav e finanziate da Ca' Foscari, potranno essere in futuro utilizzate da Iuav se, come previsto dal piano strategico, ci sarà un incremento del numero degli studenti.

Lo scambio con Ca' Foscari tra il complesso delle Terese e quello di San Sebastiano è ancora in fase di studio anche se, alla data odierna, i due atenei stanno predisponendo il testo dell'accordo da sottoporre all'approvazione dei rispettivi organi di governo.

Coerentemente con le strategie in atto la valorizzazione delle sedi ha riguardato anche l'utilizzo delle stesse a fini espositivi sia di Iuav che di terzi.

Con le iniziative Iuav, concentrate in particolare presso la sede dei Tolentini, si è supportata una politica di promozione dell'immagine dell'ateneo e della sua offerta formativa oltre che di conoscenza, specie nei confronti del territorio, del suo potenziale di ricerca.

Con gli spazi offerti a terzi presso Ca' Tron sono state reperite risorse da destinare alla manutenzione e valorizzazione di tale sede oltre che offerta al pubblico la possibilità di visitare eventi collegati alla biennale nella cornice di importante Palazzo storico che si affaccia sul Canal Grande.

6 comunicazione e approccio multi stakeholder

Per questo obiettivo si rinvia a quanto illustrato nel capitolo 1.

2.2 ALBERO DELLA PERFORMANCE: OBIETTIVI GESTIONALI

Il piano performance Iuav 2016-18 evidenzia nella tabella seguente l'articolazione per l'amministrazione e per ciascuna sua area funzionale dei principali obiettivi gestionali.

Quelle che sono evidenziate nella tabella rappresentano delle "azioni prioritarie" su cui sono declinati gli obiettivi strategici.

2.2.1 Le azioni prioritarie

tabella 4 – azioni di intervento prioritario

N°	OBIETTIVO	AREA	2016	2017	2018
1	Prosecuzione della re-ingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi	DG	Coordinamento delle attività di reingegnerizzazione dei processi e attuazione degli interventi organizzativi conseguenti	Coordinamento delle attività di reingegnerizzazione dei processi e attuazione degli interventi organizzativi conseguenti	
			Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo "contratti per la didattica"		
		AI	Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo acquisti		
2	Carta dei Servizi di Ateneo: estensione ad altri servizi	DG ADSS AI ARBSL	Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per almeno un Servizio afferente l'Area; per Sistema laboratori: aggiornamento delle carte dei servizi esistenti ed elaborazione di nuove carte per almeno tre laboratori.	Estensione ad altri servizi	Estensione ad altri servizi
3	Manutenzione e revisione dei regolamenti	AFRU	Attuazione della revisione del Regolamento e dei manuali di contabilità e controllo di gestione alla luce dei nuovi riferimenti normativi ministeriali		
		AI	Revisione del regolamento dei patrimonio e di quello per le spese, lavori e forniture in economia		

N°	OBIETTIVO	AREA	2016	2017	2018
4	Progetto di disseminazione per la gestione operativa della procedura U-GOV contabilità e l'ottimizzazione della gestione amministrativa e contabile	AFRU	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto
5	Progetto U-GOV: cruscotti di indicatori decisionali	DG	Presentazione dei primi indicatori e recepimento richieste degli organi di governo, ideazione dei cruscotti sintetico /per area e implementazione del cruscotto sintetico in U-Gov	Implementazione dei cruscotti per area in U-Gov	Utilizzo a regime dei cruscotti decisionali
6	Bilancio Sociale e Ambientale: adesione ranking, predisposizione format	DG	Predisposizione format aggiornato bilancio sociale-ambientale; supporto informativo per monitoraggio dati ambientali	Realizzazione primo bilancio sociale e ambientale	
7	Benessere Organizzativo: seconda indagine e benchmark	DG	Effettuazione della seconda indagine, predisposizione del benchmark	Implementazione delle azioni positive in accordo con il CUG	
		AFRU	Progettazione delle azioni positive		
8	Piano integrato della performance:	DG	Partecipazione gruppo GP e attivazione gruppo interno di lavoro luav		
9	Piano integrato per la trasparenza e l'anticorruzione	DG	Aggiornamento Piano e coordinamento con piano performance		

N°	OBIETTIVO	AREA	2016	2017	2018
10	Mappatura delle competenze dei ruoli organizzativi	AFRU	Mappatura di almeno 3 servizi e progettazione delle successive fasi del processo	Completamento della mappatura dei servizi di Ateneo	Messa a regime della mappatura delle competenze sia ai fini del reclutamento che del piano di formazione. Attività di manutenzione
11	Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla VQR e alla SUA RD	ARSBL	Completamento delle attività previste nel rispetto delle scadenze Anvur e di ateneo		
12	Attivazione del servizio per il trasferimento tecnologico	ARSBL	Scouting/mappatura delle competenze trasferibili; organizzazione di seminari di presentazione della struttura e dei suoi servizi; creazione di un portale web appositamente dedicato; organizzazione di interventi formativi sui temi della gestione della proprietà intellettuale e dell'avvio di spin off.	Organizzazione di un'attività di scouting esterno dei prodotti di ricerca; sperimentazione di forme organiche di tutela dei risultati conseguiti nei laboratori progettuali	
13	Sistema bibliotecario e documentale: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	ARSBL	Revisione e ricollocazione di sezioni a scaffale aperto e a deposito della biblioteca		
14	Sistema dei laboratori: aggiornamento e completamento dei tariffari	ARSBL	Predisposizione del tariffario per i servizi conto terzi dei laboratori interessati che ne sono privi		
15	Realizzazione degli interventi di razionalizzazione degli spazi ottimizzando le risorse impiegate	AI	Proseguimento	Proseguimento	

N°	OBIETTIVO	AREA	2016	2017	2018
16	Messa a norma della casetta Palma	AI	Realizzare gli interventi richiesti dagli organi competenti e ottenimento della certificazione		
17	Riduzione della spesa per i consumi energetici	AI	Riduzione dei consumi energetici del 20%		
18	Predisposizione del piano di ateneo per le politiche per la qualità	ADSS	Predisposizione del piano di Ateneo per le politiche per la qualità in accordo e a supporto degli organi di governo	Aggiornamento, verifica e monitoraggio sull'attuazione del piano	Aggiornamento, verifica e monitoraggio sull'attuazione del piano
19	Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla visita della CEV	ADSS	Supporto amministrativo e gestionale alla preparazione della visita di accreditamento periodico, assistenza alla CEV nella fase preparatoria e durante la visita in loco	Verifica del Rapporto di accreditamento periodico stilato dalla CEV, individuazione dei punti di forza e di debolezza e degli eventuali interventi correttivi	Monitoraggio e messa a regime degli interventi correttivi
20	Revisione delle procedure di conseguimento titolo per i corsi di studio di primo livello	ADSS	Sperimentazione a partire dalla sessione di luglio di modalità sperimentali di organizzazione delle prove finali dei corsi di studio di primo livello	Adeguamento del Regolamento didattico di ateneo e degli ordinamenti dei corsi di studio	Messa a regime delle procedure

2.2.2 Altre tipologie di obiettivi

Come illustrato nei paragrafi sopra il sistema di obiettivi comprende anche altre tipologie di obiettivi:

- di gestione e di miglioramento continuo
- di struttura
- di innovazione.

I primi si sostanziano in obiettivi di

Efficienza: sono misurati da indicatori di costo unitario, sono stabiliti in un range fissato in misura percentuale dentro a un range che va tra +-1% rispetto al costo unitario dell'anno precedente. Il costo unitario è dato dal rapporto tra costo retributivo delle divisioni dell'area e i driver espressivi del volume di attività svolta. Gli indicatori di efficienza servono unicamente alla valutazione dei dirigenti e del DG, ritenendo che il personale sottostante non abbia le leve di azione necessarie.

tabella 5 – indicatori valutativi legati agli obiettivi di efficienza

AREA	DOMANDA/DESCRIZIONE
ADSS	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Programmazione Didattica
Denom	IPI Totale corsi di laurea attivi
ADSS	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi agli Studenti
Denom	IPG-IPI Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)
AFRU	Costo unitario divisione amministrazione
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Amministrazione
Denom	(Proventi (al netto riserve) + costi)/1000
AFRU	Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Risorse Umane e Organizzazione
Denom	IPI Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato
ARSBL	Costo unitario Divisione Ricerca
Num	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca
Denom	IPI Totale progetti finanziati
ARSBL	Costo unitario Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale
Num	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale
Denom	IPG-IPI Utenti potenziali
ARSBL	Costo unitario Divisione Sistema dei Laboratori
Num	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema dei Laboratori
Denom	IPG-IPI Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno (entrate accertate - lordo IVA)
AI	Costo unitario divisione facility management

AREA	DOMANDA/DESCRIZIONE
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Facility Management
Denom	IPG-IPI Totale metri quadri ateneo
AI	Costo unitario divisione servizi ICT
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi ICT
Denom	IPI Totale punti di connessione rete con pc collegato
AI	Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti
Num	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Patrimonio e Approvvigionamenti
Denom	IPI Valore approvvigionamenti (costi di es. per diversi beni e servizi+investimenti)/1000
DG	Spese personale/entrate
Num	Costo retributivo personale doc/ric. T.a.
Denom	Proventi

Efficacia: sono misurati da questionari di Customer Satisfaction rivolti a target di stakeholder diversi. Gli obiettivi sono definiti mediante un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti (media delle risposte del questionario), sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

tabella 6 – indicatori valutativi legati agli obiettivi di CS

AREA	TITOLO
ADSS	soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti
	soddisfazione degli studenti sui servizi di placement
	soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa
	soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione
AFRU	soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione
	soddisfazione del personale docente sui servizi al personale
	soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi contabili
	soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale
AI	soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi
	soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica
	soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti
ARSBL	soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca e sul servizio amministrazione finanziaria Arsbl
	soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale
	soddisfazione degli studenti sui servizi del sistema laboratori
DG- FF STA	soddisfazione del personale docente sulla segreteria degli organi del dipartimento di architettura, costruzione e conservazione

AREA	TITOLO
	soddisfazione del personale docente sulla segreteria degli organi del dipartimento di culture del progetto
	soddisfazione del personale docente sulla segreteria degli organi del dipartimento di progettazione e pianificazione in ambienti complessi
	IPI indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento architettura, costruzione e conservazione
	IPI indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento culture del progetto
	IPI indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento pianificazione e progettazione in ambienti complessi
	soddisfazione degli organi collegiali, dei prorettori, dei dirigenti e dei responsabili di divisione/servizio sulle attività di supporto e segreteria
	soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio archivio di ateneo
	soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio prevenzione e sicurezza
	soddisfazione del personale docente sul servizio organizzazione eventi di ateneo
	soddisfazione del nucleo di valutazione sulle attività di supporto
	soddisfazione degli organi di governo, del direttore Generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali
	soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione e immagine
	soddisfazione del personale dei prorettori, direttori di dipartimento e dirigenti sul servizio staff del rettore

Gli obiettivi di struttura e di innovazione sono fissati nelle schede obiettivo del singolo dipendente e prevedono indicatori di misurazione che possono essere sia qualitativi che quantitativi.

Si fa presente che se le tabelle di obiettivi sopra illustrate evidenziano le unità organizzative (aree di supporto) e quindi la performance organizzativa, le schede individuali concernono la performance individuale dei dipendenti. Ciascuna scheda individuale comprende tutti gli obiettivi specificatamente assegnati al dipendente.

3 RISULTATI RAGGIUNTI

3.1 IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

I principali risultati inerenti gli obiettivi strategici definiti nel piano della performance Iuav 2016-2018 ampiamente descritti nei punti precedenti vengono qui di seguito sintetizzati.

tabella 7 – il raggiungimento degli obiettivi strategici

OBIETTIVO	REALIZZAZIONE, CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ
Formazione e razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa	Attivazione di un percorso di rinnovamento dell'identità didattica Iuav attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - l'attivazione definitiva della scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio a partire dall'anno accademico 2017/18 - l'ampliamento dell'offerta formativa nell'ambito del design con l'introduzione di un indirizzo di Interiors collocato all'interno del triennio di Disegno industriale e multimedia - l'attivazione del corso magistrale in Teatro e arti performative. - il miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio attraverso una serie di interventi di promozione a livello locale, nazionale e internazionale. - il rinnovamento delle procedure di laurea sia sotto il profilo della forma che delle opportunità di tesi.
Qualificazione della ricerca scientifica	Incremento dei fondi provenienti dall'esterno: dai circa € 900.000 del 2015 ai € 6.500.000 attuali. Costituzione dei primi 9 clusterlab di ateneo con l'obiettivo di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare rapporti stabili e proficui con i referenti esterni. Creazione di un ufficio di trasferimento tecnologico.
Scuola di Dottorato	Attivazione di due nuovi percorsi, uno internazionale e uno interdisciplinare, anche per anticipare la direzione verso il dottorato innovativo in attuazione del Programma Nazionale per la Ricerca 2015 – 2020.
Sistema dei Laboratori	Avvio delle attività per la notifica al Ministero dello Sviluppo Economico delle prove del Laboratorio di fisica tecnica ambientale come organismo certificato ai sensi del DM 156/2003 e della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025.
Internazionalizzazione	Raggiungimento degli obiettivi della Programmazione Triennale delle Università 2013-15 - decreto Miur 15 ottobre 2013, n. 827. In particolare la mobilità per studio e tirocinio all'estero è migliorata passando dai 265 studenti del 2013 ai 349 del 2016. A sostegno degli studenti più meritevoli sono state erogate apposite integrazioni alla borsa di studio per i periodi di studio all'estero. Potenziata anche la rete dei docenti tutor per il tirocinio estero, sia attraverso appositi corsi di lingua straniera sia con apposite visite in loco nelle aziende partner. A sostegno attrattività rispetto agli studenti stranieri sono stati erogati insegnamenti in lingua inglese, trasversali ai corsi di studio.

OBIETTIVO	REALIZZAZIONE, CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ
Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi	Chiusura del contenzioso con l’Autorità Portuale di Venezia e lo sviluppo universitario dell’area di Santa Marta. Valorizzazione del patrimonio immobiliare e utilizzo delle sedi a fini espositivi, anche da parte di terzi.
Sviluppo di efficaci canali di comunicazione con approccio multi stakeholder.	Momenti di incontro destinati ai futuri studenti e alle loro famiglie anche a livello internazionale. Sviluppo di attività (esami di stato e corsi professionalizzanti) in sinergia con gli ordini professionali Organizzazione di appositi incontri (Iuav Restart) a supporto di spin off accademici e start up innovative. Forte miglioramento della collocazione di Iuav nel ranking internazionale Green Metrics, che ne migliora la visibilità internazionale mettendo in luce l’attenzione verso la sostenibilità ambientale, economica e sociale. Intensa attività di organizzazione di eventi nel corso dell’anno (mostre, convegni nazionali e internazionali)
Bilancio e sostenibilità economica	Miglioramento dei risultati di bilancio per le politiche di risparmio e le prime azioni di rilancio del settore Master e di valorizzazione economica delle sedi. Aumento delle iscrizioni e incremento dei proventi derivanti da finanziamenti esterni. Andamento positivo della quota premiale del FFO legata alle politiche di reclutamento degli anni 2011-2014.

3.2 IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI

3.2.1 Azioni di intervento prioritario

La tabella seguente evidenzia in modo sintetico e descrittivo il raggiungimento delle azioni di intervento prioritario 2016 in cui si sono articolati i diversi obiettivi strategici sopra illustrati.

Nei paragrafi che seguono sono invece illustrati i risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi di gestione e miglioramento continuo, che sono espressi dagli indicatori di customer satisfaction, inerenti l'efficacia, e dagli indicatori di costo unitario, per quanto riguarda l'efficienza. Questi ultimi sono applicati solo alla valutazione del personale dirigente e del direttore generale.

tabella 8 – realizzazione delle azioni di intervento prioritario

N°	Obiettivo	Area	2016	Realizzazione 2016
1	Prosecuzione della re- ingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi	DG	Coordinamento delle attività di reingegnerizzazione dei processi e attuazione degli interventi organizzativi conseguenti	Sono stati costituiti due gruppi di lavoro per la reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi: 1) il primo relativo agli acquisti; 2) il secondo relativo al conferimento dei contratti per la didattica; A supporto è stata avviata anche un'indagine per l'individuazione di applicativi gestionali idonei. I lavori dei gruppi sono in fase avanzata e hanno portato ad un documento finale.
			Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo "contratti per la didattica"	L'analisi effettuata ha suggerito l'attivazione dell'ulteriore modulo per le procedure di dematerializzazione della fase concorsuale. Questo permetterà una visione unitaria dei processi strettamente correlati e, di conseguenza, l'adozione di scelte organizzative più efficaci. L'attività si concluderà nel 2017.
		AI	Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo acquisti	La reingegnerizzazione del processo acquisti è stata completata. È stata prodotta una prima proposta di flusso documentale che, nella fase applicativa, ha scontato delle difficoltà organizzative sulle quali si è intrapresa un'ulteriore attività da concludersi nel 2017.

N°	Obiettivo	Area	2016	Realizzazione 2016
2	Carta dei Servizi di Ateneo: estensione al altri servizi	DG ADSS AI ARBSL	Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per almeno un Servizio afferente l'Area; per Sistema laboratori: aggiornamento delle carte dei servizi esistenti ed elaborazione di nuove carte per almeno tre laboratori.	Nella seduta del 20 luglio 2016 il consiglio di amministrazione ha approvato le Linee Guida e il format per la redazione della Carta dei servizi. Il gruppo di lavoro dedicato ha poi affrontato il tema di adeguamento delle carte dei servizi esistenti al nuovo format e ha predisposto un piano di implementazione per tutti le altre. Le carte dei servizi saranno completate nel 2017.
3	Manutenzione e revisione dei regolamenti	AFRU	Attuazione della revisione del Regolamento e dei manuali di contabilità e controllo di gestione alla luce dei nuovi riferimenti normativi ministeriali	Revisione dei manuali di contabilità e controllo di gestione effettuata con Decreto del Direttore Generale n.213 del 03 ottobre 2016.
		AI	Revisione del regolamento dei patrimonio e di quello per le spese, lavori e forniture in economia	Il regolamento sulle spese, lavori e forniture in economia è decaduto a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 50/2016 che ha abolito questo tipo di spese. Sono state predisposte una bozza di regolamento sul patrimonio (approvato in via definitiva nel 2017) e una circolare con le linee guida per le procedure di acquisto di beni e servizi (Prot n. 13496 del 22/07/2016 Rep 7/2016)
4	Progetto di disseminazione per la gestione operativa della procedura U-GOV contabilità e l'ottimizzazione della gestione amministrativa e contabile	AFRU	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto	Nel 2016 sono stati predisposti tutti i materiali a supporto degli interventi di disseminazione programmati. Questi ultimi saranno effettuati nel primo semestre 2017 poiché la Direzione Generale ha preferito dare precedenza ad altri interventi formativi (pacchetto Office) ritenuti propedeutici.
5	Progetto U-GOV: cruscotti di indicatori decisionali	DG	Presentazione dei primi indicatori e recepimento richieste degli organi di governo, ideazione dei cruscotti sintetico per area e implementazione del cruscotto sintetico in U-Gov	È stato predisposto l'elenco degli indicatori e sono state fornite le specifiche tecniche per l'implementazione da parte di Cineca.

N°	Obiettivo	Area	2016	Realizzazione 2016
6	Bilancio Sociale e Ambientale: adesione ranking, predisposizione format	DG	Predisposizione format aggiornato bilancio sociale-ambientale; supporto informativo per monitoraggio dati ambientali	È stato predisposto il format e per il secondo anno IUAV ha aderito al ranking di GreenMetric.
7	Benessere Organizzativo: seconda indagine e benchmark	DG	Effettuazione della seconda indagine, predisposizione del benchmark	La seconda indagine è stata portata a compimento e l'analisi dei dati raccolti ha portato all'attivazione di due gruppi di lavoro: il primo sul benessere organizzativo, il secondo sul rischio stress lavoro correlato.
		AFRU	Progettazione delle azioni positive	Gli esiti dei due gruppi di lavoro costituiti sono stati presentati e saranno oggetto di una valutazione congiunta che porterà all'elaborazione delle azioni positive da attivare nel 2017.
8	Piano integrato della performance	DG	Partecipazione gruppo GP e attivazione gruppo interno di lavoro iuav	È stato costituito un apposito gruppo di lavoro interno che ha definito l'indice del piano integrato e analizzato gli indicatori per la programmazione triennale. Sono state svolte tutte le attività preliminari alla redazione del piano. In particolare sono stati elaborati i dati e predisposti gli indicatori richiesti dal piano strategico.
9	Piano integrato per la trasparenza e l'anticorruzione	DG	Aggiornamento Piano e coordinamento con piano performance	Il piano è stato aggiornato con l'analisi del rischio per tutte le aree di ateneo. La pubblicazione è avvenuta nel 2017 rispettando le scadenze programmate.
10	Mappatura delle competenze dei ruoli organizzativi	AFRU	Mappatura di almeno 3 servizi e progettazione delle successive fasi del processo	È stato elaborato un primo elenco di competenze di base e specialistiche della Divisione Risorse Umane e Organizzazione (sul modello già utilizzato dall'università di Brescia), evidenziando tra queste anche quelle comuni a tutto l'Ateneo. Attraverso un focus group con i responsabili dei servizi, tali competenze di base e specialistiche sono state meglio contestualizzate e definite, graduando per ogni ruolo i livelli attesi di competenza (scala 1-5). Successivamente sono stati individuati per ogni ruolo i livelli attesi di competenza graduandoli da 1 a 5. Il servizio organizzazione e sviluppo ha fatto inoltre una prima analisi degli scostamenti evidenziando i dipendenti con i livelli più alti in specifiche competenze. A conclusione di questa prima fase di attività è stata condotta una analisi del progetto che ha evidenziato che l'attuale formulazione lo rende costoso da realizzare e mantenere senza fornire un pari valore aggiunto. È stato quindi elaborata un'analisi per un possibile diverso approccio.

N°	Obiettivo	Area	2016	Realizzazione 2016
11	Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla VQR e alla SUA RD	ARSBL	Completamento delle attività previste nel rispetto delle scadenze ANVUR e di ateneo	Le attività sono state svolte correttamente nel rispetto delle scadenze.
12	Attivazione del servizio per il trasferimento tecnologico	ARSBL	Scouting/mappatura delle competenze trasferibili; organizzazione di seminari di presentazione della struttura e dei suoi servizi; creazione di un portale web appositamente dedicato; organizzazione di interventi formativi sui temi della gestione della proprietà intellettuale e dell'avvio di spin off.	Il progetto, cofinanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico, è stato formalmente avviato il 14 ottobre 2016 con l'assunzione dell'unità di personale dedicata. Nel mese di dicembre sono stati organizzati due primi incontri: il primo di presentazione del progetto e del piano operativo, aperto a tutti, il secondo a carattere formativo, sulle opportunità e procedure per l'attivazione di start up innovative e di spin off in ambito accademico. E' stata avviata la procedura di riconoscimento di spin off accademici Iuav, individuando i soggetti potenzialmente interessati.
13	Sistema bibliotecario e documentale: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	ARSBL	Revisione e ricollocazione di sezioni a scaffale aperto e a deposito della biblioteca	La revisione e ricollocazione delle monografie nello scaffale aperto del secondo piano della biblioteca è stata completata, così come l'integrazione dei periodici di moda nella sala a scaffale aperto. E' stata avviata la revisione e fusione delle collezioni di periodici a deposito selezionando una prima proposta di scarto.
14	Sistema dei laboratori: aggiornamento e completamento dei tariffari	ARSBL	Predisposizione del tariffario per i servizi conto terzi dei laboratori interessati che ne sono privi	Sono state predisposte le bozze per l'aggiornamento e il completamento dei tariffari dei laboratori che effettuano attività conto terzi.
15	Realizzazione degli interventi di razionalizzazione degli spazi ottimizzando le risorse impiegate	AI	Proseguimento	È stato completato quanto concordato con la Direzione Generale. In particolare è stata attuata la deliberazione del CdA per il trasferimento di alcuni servizi ai Tolentini. Sono in fase di valutazione le ipotesi di trasferimento Terese/San Sebastiano, la realizzazione di nuove aule didattiche e il trasferimento di altri servizi.
16	Messa a norma della casetta Palma	AI	Realizzare gli interventi richiesti dagli organi competenti e ottenimento della certificazione	Intrapresi gli interventi previsti dalla normativa e concordati con Regione e VVF. Gli interventi si concluderanno nel 2017.

N°	Obiettivo	Area	2016	Realizzazione 2016
17	Riduzione della spesa per i consumi energetici	AI	Riduzione dei consumi energetici del 20%	La riduzione della spesa per i consumi energetici 2016 è stata complessivamente del 10% rispetto al 2015. I consumi elettrici sono generalmente diminuiti in tutte le sedi con punte vicine al 30% a Santa Marta che ha beneficiato dell'avvio del trigeneratore. Il consumo di gas 2016 ha invece registrato un leggero aumento dovuto in generale a prolungamenti dei tempi di accensione dell'impianto e ad incrementi delle temperature programmate che hanno interessato alcune sedi dell'Ateneo (in particolare Ca' Tron e Campo della Lana).
18	Predisposizione del piano di ateneo per le politiche per la qualità	ADSS	Predisposizione del piano di Ateneo per le politiche per la qualità in accordo e a supporto degli organi di governo	Il piano è stato redatto e approvato dagli organi di governo ad aprile 2016
19	Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla visita delle CEV	ADSS	Supporto amministrativo e gestionale alla preparazione della visita di accreditamento periodico, assistenza ai CEV nella fase preparatoria e durante la visita in loco	È stata redatta e verificata la documentazione preparatoria alla visita secondo le check list richieste da Anvur ed è stata trasmessa alla CEV secondo le scadenze richieste. Nella settimana dal 24 al 28 ottobre 2016 si è svolta la visita della CEV il cui calendario degli incontri e delle visite è stato organizzato secondo la check list fornita da Anvur. È stato assicurato supporto continuo alle tre sottocommissioni provvedendo alle integrazioni di documenti richiesti. Al termine della visita la CEV ha consegnato un sintetico documento sui punti di forza e di debolezza riscontrati, mentre la relazione completa è pervenuta a gennaio 2017.
20	Revisione delle procedure di conseguimento titolo per i corsi di studio di primo livello	ADSS	Sperimentazione a partire dalla sessione di luglio di modalità sperimentali di organizzazione delle prove finali dei corsi di studio di primo livello	Le nuove modalità sono state avviate a luglio per i corsi di laurea triennali in architettura. Il 15 settembre e il 18 novembre si sono svolte positivamente le prime due cerimonie di consegna dei diplomi di laurea. Presso l'aula magna dei Tolentini, alla presenza dei direttori dei corsi di studio, il neolaureato ha ricevuto direttamente dal rettore il diploma di laurea.

3.2.2 Risultati relativi alla customer satisfaction

Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei la maggior parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono desunti da questionari raccolti con il progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano). Questo ha consentito oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di uno esterno. I questionari Good Practice sono stati integrati laddove necessario con altri questionari integrativi, per i quali si è provveduto autonomamente alla ideazione, diffusione via web, raccolta e elaborazione.

Gli stakeholder coinvolti nell'analisi sono stati i seguenti:

tabella 9 – questionari Good Practice di customer satisfaction: stakeholder coinvolti nell'analisi*

STAKEHOLDER	QUESTIONARIO GP 2016		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale t.a. strutturato	261	142	54,41%
Personale docente e ricercatore strutturato	156	75	48,08%
Dottorandi	154	27	17,53%
Assegnisti	131	21	16,03%
Studenti anni successivi al 1°anno	2816	638	22,66%

tabella 10 – questionari Integrativi di customer satisfaction stakeholder coinvolti nell'analisi *

STAKEHOLDER	QUEST. INTEGRATIVI 2016		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale docente e ricercatore strutturato	156	50	32,05%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	15	4	26,67%
Prorettori e delegati del rettore	7	6	85,71%
Senato degli studenti	20	3	15,00%
Dottorandi	154	33	21,43%
Responsabili di divisione/servizio	56	21	37,50%
Componenti commissioni didattiche paritetiche	12	6	50,00%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	71	16	22,54%
Dirigenti	4	2	50,00%
Componenti nucleo di valutazione	4	3	75,00%

**i questionari Good Practice sono elaborati direttamente dal MIP Politecnico di Milano; i questionari integrativi sono diffusi dal Servizio di Staff del Direttore e degli Affari Istituzionali ed elaborati dal Servizio Bilancio e Controllo di Gestione

I risultati in termini di soddisfazione relativi ai questionari Good Practice** sono stati:

tabella 11 – risultati dei questionari CS Good Practice

STAKEHOLDER	VOTO 2015	VOTO 2016	SCOSTAMENTO
Studenti	2,57	2,62	2,18%
Docenti	2,59	2,66	2,46%
Personale TA	2,51	2,59	3,07%
Dottorandi	2,89	2,47	-14,72%
Assegnisti di Ricerca	2,28	2,48	8,70%
Media Totale	2,57	2,56	-0,23%

Nella tabella seguente, i risultati in termini di soddisfazione relativi ai questionari integrativi:

tabella 12 – risultati dei questionari CS integrativi

STAKEHOLDER	VOTO 2015	VOTO 2016	SCOSTAMENTO
Componenti del nucleo di valutazione	-	3,75	-
Componenti del senato accademico e del consiglio di amministrazione	2,67	3,09	15,77%
Componenti del senato degli studenti	2,50	3,00	20,00%
Componenti commissioni didattiche	3,04	3,25	6,85%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	-	3,39	-
Prorettori	3,47	2,88	-17,12%
Dirigenti	2,53	2,80	10,89%
Docenti	2,93	3,01	2,91%
Dottorandi	2,97	3,08	3,47%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	3,24	3,23	-0,44%
Responsabili di Divisione/Servizio	2,72	2,65	-2,53%
Direttore generale	3,65	4,00	9,59%
Rettore	3,85	3,40	-11,69%
Media Totale complessiva	3,05	3,19	4,68%

3.2.3 Risultati degli obiettivi gestione e miglioramento continuo per area

(Fonte dei dati Servizio bilancio e CdG)

Il generale miglioramento degli indicatori di costo unitario delle diverse aree è favorito da un trend dei costi retributivi del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e non, che nel 2016 registra un calo del 2,3 % rispetto al 2015. A questo si aggiungono i miglioramenti di alcune misure legate all'attività di ricerca (n° di progetti finanziati, volume del fatturato commerciale, ecc.) e di didattica (n. di corsi attivi, importo medio contributi studenteschi, ecc.), che in qualità di denominatori del rapporto, contribuiscono a migliorarlo.

La performance legata alla customer satisfaction ha visto un incremento di quasi tutti gli indicatori; a favorire questo risultato hanno contribuito la semplificazione dei processi e l'asestamento della struttura organizzativa e dei software gestionali a supporto delle attività.

Gli indicatori di performance utilizzati ai fini della valutazione sono indicati in grassetto, mentre gli altri hanno solo contenuto informativo.

Area servizi alla didattica

Tra gli indicatori dell'area didattica il costo unitario della divisione programmazione didattica vede un miglioramento dovuto ai minor numero di personale afferente e all'aumento dei corsi di laurea attivi (denominatore). La divisione nel corso del 2016 è stata disattivata e i singoli servizi sono ora collocati in staff al dirigente dell'area.

Da segnalare anche un sensibile progresso dell'attrattività dei corsi in virtù di un maggiore numero di domande presentate (lauree e lauree magistrali) registrato nel 2016.

tabella 13 – indicatori dell'area servizi alla didattica

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Costo unitario Divisione Programmazione Didattica	12.646,09	11.269,47	-10,89%
Tasso di attrattività dei corsi	1,26	1,57	25,05%
Costo gestione borse di studio	2.478,37	2.308,25	-6,86%
Tasso di informatizzazione procedure di supporto alla programmazione didattica	1,00	1,00	0,00%
Costo unitario dei servizi agli studenti	510,69	510,90	0,04%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti	2,53	2,56	1,19%
Tempo medio di erogazione delle borse di studio	0,03	0,03	-6,70%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3,24	3,44	6,17%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	2,79	2,98	6,81%
Tasso di copertura dei manuali operativi	0,10	0,10	0,00%
Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti	342,69	365,03	6,52%

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	2,62	2,78	6,11%

Area ricerca, sistema bibliotecario, documentale e dei laboratori

Gli indicatori relativi al tasso di successo dei progetti di ricerca e al costo unitario della divisione ricerca sono positivamente influenzati dal numero di progetti di ricerca finanziati che passano dai 4 del 2015 a 24 del 2016.

La divisione sistema dei laboratori registra un minor costo unitario soprattutto in virtù del sensibile aumento del fatturato da attività commerciale dell'ateneo, denominatore del rapporto.

In controtendenza invece il costo unitario della gestione progetti e convenzioni (commerciali, istituzionali e promiscue) in capo alla divisione, poiché a fronte di un costo del personale stabile (numeratore), sono diminuite le convenzioni e i progetti attivati dal sistema dei laboratori (denominatore) che passano dai 166 del 2015 a 144 del 2016.

tabella 14 – indicatori della area ricerca, sistema bibliotecario, documentale e dei laboratori

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca e sul servizio amministrazione finanziaria Arsbl	2,82	2,85	1,06%
Tasso successo progetti di ricerca	0,09	0,28	210,59%
Costo unitario divisione ricerca	124.188	23.830	-80,81%
Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale	2,99	3,19	6,69%
Soddisfazione degli iscritti al dottorato sui servizi offerti dalla scuola di dottorato (formazione alla ricerca)	2,85	2,97	4,21%
Tasso di incremento della fruizione servizi - laboratorio di cartografia	1,04	1,02	-1,51%
Soddisfazione degli studenti sui servizi del sistema laboratori	2,90	3,04	4,83%
Costo unitario divisione sistema bibliotecario e documentale	236	227	-3,59%
Costo unitario divisione sistema dei laboratori	2,27	1,62	-28,65%
Costo unitario gestione progetti e convenzioni (divisione sistema dei laboratori)	8.365	9.847	17,71%

Area infrastrutture

Il sensibile calo registrato dal costo unitario della divisione patrimonio e approvvigionamenti è dovuto all'aumento considerevole (+17%) del valore degli approvvigionamenti (denominatore) avvenuto nel 2016 rispetto al 2015.

tabella 15 – indicatori dell'area infrastrutture

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Costo unitario divisione facility management	12	12	-5,26%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	2,67	2,78	4,12%
Costo unitario divisione servizi ICT	799	N/D	-
Indisponibilità della rete informatica	6,00	N/D	-
Tasso di incremento della formazione interna - DSS	0,78	0,77	-0,82%
Tasso evoluzione ICT	0,21	N/D	-
Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti	30	23	-23,79%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	2,47	2,47	0,00%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	2,37	2,48	4,64%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione	2,37	2,48	4,64%

N/D: dato non disponibile

Area finanza e risorse umane e direzione

Nel 2016 l'ateneo è stato uno dei pochi in Italia a presentare ed approvare il bilancio consuntivo di esercizio entro la scadenza del 30 aprile; per il terzo anno consecutivo inoltre mantiene un indice di tempestività di pagamenti molto vicino ai 30 giorni; la formazione erogata passa dalle 3326 ore del 2015 alle 4690 del 2016. Anche questi fattori hanno quindi contribuito ad incrementare il livello di soddisfazione espresso dai principali indicatori di customer satisfaction dell'area.

In particolare, per quanto concerne la formazione nell'ultimo trimestre dell'anno sono stati erogati numerosi interventi relativi al pacchetto Office aperti a tutto il personale e questo spiega la forte variazione dell'indicatore legato al fabbisogno formativo. La maggior parte di questi interventi formativi sono stati tenuti da personale interno abbattendone così il costo unitario.

tabella 16 – indicatori dell'area finanza e risorse umane

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Costo unitario divisione amministrazione	8,23	8,17	-0,71%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	2,58	3,38	31,01%
% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato	57%	141%	148,06%

Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sulla formazione	2,26	2,47	9,29%
TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	2,96	2,97	0,34%
Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	1.960	1.959	-0,06%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	2,62	2,69	2,67%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,71	2,79	2,95%
Qualità dei processi contabili	0,00	0,00	-
Costo unitario della formazione	15	7	-52,48%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,46	2,61	6,10%

Strutture in staff alla direzione e al rettorato – dipartimenti

Le strutture in staff alla direzione e al rettorato riportano un eccezionale miglioramento su quasi tutti gli indicatori di performance individuali. Il marcato miglioramento del tasso di ritardo del protocollo è principalmente legato alla semplificazione delle procedure (sistema di protocollazione delle mail e automazione della protocollazione dei decreti).

tabella 17 – indicatori delle strutture in staff direzione - rettorato - dipartimenti

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3,12	3,22	3,21%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio archivio di ateneo	3,16	3,21	1,58%
Tasso di ritardo nel protocollo	0,1188	0,0233	-80,41%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio prevenzione e sicurezza	2,61	2,51	-3,83%
Soddisfazione del personale docente sul servizio organizzazione eventi di ateneo	2,35	2,52	7,23%
Efficacia della comunicazione web	1.678.261	2.068.733	23,27%
Soddisfazione del nucleo di valutazione sulle attività di supporto	2,87	3,29	14,63%
Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali	2,82	3,42	21,28%
Soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione e immagine	1,77	2,14	20,90%
Soddisfazione del personale docente sul servizio staff del rettore	3,17	3,50	10,41%

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2015	Indicatore 2016	% 2015-16
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento architettura, costruzione e conservazione	3,47	3,56	2,59%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento architettura, costruzione e conservazione	2,50	2,92	16,80%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento culture del progetto	3,20	3,36	5,00%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento culture del progetto	3,50	4,00	14,29%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento progettazione e pianificazione in ambienti complessi	2,76	2,85	3,26%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento progettazione e pianificazione in ambienti complessi	3,00	3,42	14,00%

3.2.4 Valutazione delle prestazioni

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa 2016 è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono al massimo per il 20% della valutazione complessiva) e al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata una scala di valutazione tra 0 e 10.

Per i collaboratori gli indicatori di performance non influenzano la valutazione della prestazione individuale, ma hanno un impatto sulla distribuzione delle risorse legate alla produttività collettiva.

Nelle tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni individuali per l'anno 2016, distinguendo per area, ruolo professionale e categoria contrattuale.

tabella 18 – valutazione delle prestazioni per area dirigenziale

AREA	Personale valutato	Esito Valutazioni 2016				
		sotto il 6	tra 6 e 6,99	tra 7 e 7,99	tra 8 e 9,49	tra 9,50 e 10
Area didattica e servizi agli studenti	59			1	38	20
Area finanza e risorse umane	37				23	14
Area infrastrutture	30			1	23	6
Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	74				27	47
Direzione generale	60				23	37
Totale	260			2	134	124

tabella 19 – valutazione delle prestazioni per ruolo professionale

RUOLO	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area infrastrutture	Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	Direzione generale	Valutazione e media per ruolo
Collaboratore C/D	9,08	9,35	9,06	9,64	9,57	9,40
Funzione Specialistica e Incarico EP	8,97	9,17	9,01	9,33	9,19	9,14
Responsabile di Divisione	9,50	9,13	8,94	8,92	-	9,09
Responsabile di Servizio	9,25	9,22	8,94	9,29	9,32	9,23
Valutazione media per area	9,10	9,30	9,02	9,54	9,50	9,34

tabella 20 – valutazione delle prestazioni per categoria contrattuale

CATEGORIA	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area infrastrutture	Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	Direzione generale	Valutazione media per categoria
EP	8,63	9,00	8,97	9,04	9,36	9,09
D	8,99	9,40	9,12	9,57	9,55	9,40
C	9,16	9,34	8,90	9,61	9,50	9,34
Valutazione media per Area	9,10	9,30	9,02	9,54	9,50	9,34

N.B: Le medie sono calcolate considerando il personale non dirigente con valutazione positiva; per omogeneità con gli anni precedenti gli incarichi EP sono insieme alle funzioni specialistiche

3.2.5 Trasparenza, valutazione e merito

In attuazione della legge 7 agosto 2015 n. 124, nel corso del 2016 è stato emanato il decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97 con il quale si introduce anche in Italia il Freedom of Information Act (Foia) cioè la possibilità per il cittadino di accedere a dati e documenti della pubblica amministrazione, che non contrastino con la sicurezza nazionale o la privacy, anche se non sono stati resi pubblici e l'obbligo per la pubblica amministrazione di informazione, pubblicazione e trasparenza.

La complessità delle innovazioni introdotte hanno indotto l'Anac, Autorità garante in materia di anticorruzione e trasparenza, ad adottare una serie di linee guida⁴ per chiarire i dubbi interpretativi e supportare le pubbliche amministrazioni nell'applicazione delle disposizioni.

In applicazione di tali indicazioni normative anche l'Università Iuav ha completamente revisionato e riorganizzato la sezione "Amministrazione Trasparente" del proprio sito istituzionale tenendo conto sia delle indicazioni interpretative di Anac sia delle disposizioni dettate dal decreto legislativo 33/2013 così come modificato.

Inoltre, coerentemente con la prassi adottata negli anni precedenti e in anticipo rispetto alle indicazioni legislative e dell'Autorità, l'ateneo ha pianificato e organizzato in un unico documento⁵ - il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2016/2018 (PTPCT) - la sua programmazione triennale di prevenzione della corruzione e di sviluppo della cultura della trasparenza dell'azione amministrativa. Il nucleo di valutazione, nella sua veste di OIV, ha attestato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione delle informazioni e dei documenti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" secondo le indicazioni e con le modalità contenute nella delibera ANAC numero 236 dell'1 marzo 2017.

Nel corso della riunione del 7 aprile 2017 ha verificato l'attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per riscontrare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione anche attraverso uno specifico colloquio con la responsabile del servizio di supporto al Nucleo senza rilevare per le

⁴ **delibera n. 39 del 20 gennaio 2016** recante "Indicazioni alle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1 co. 2 del d.lgs. 165/2001 sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e di trasmissione delle informazioni all'ANAC ai sensi dell'art.1 co.32 della l.190/2012 come aggiornato dall'art. 8 co. 2 della legge 69/2015"

delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016 "Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013 e art. 5- bis, comma 6, del d.lgs. n. 33 del 14 marzo 2013 recante «Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni»";

delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016" e suoi allegati tra cui l'aggiornamento del cosiddetto "allegato 1) Sezione Amministrazione trasparente – Elenco degli obblighi di pubblicazione" della delibera n. 50/2013, che rappresenta in formato tabellare la sezione Amministrazione trasparente riportando tutti gli obblighi di pubblicazione vigenti in corrispondenza di ciascuna sottosezione di primo e secondo livello, e segnalando le modifiche introdotte dal d.lgs. 97/2016;

delibera n. 241 dell'8 marzo 2017 "Linee guida recanti indicazioni sull'attuazione dell'art. 14 del d.lgs. 33/2013 «Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali» come modificato dall'art. 13 del d.lgs. 97/2016"

delibera n. 382 del 12 aprile 2017 che sospende l'applicazione di alcuni obblighi specifici riferiti ai titolari di incarichi dirigenziali.

⁵ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/PIANO-ANTICORRUZIONE-e-TRASPARENZA- 2016-2018.pdf>

pagine indicate alcun aspetto critico.

L'attestazione che è riportata nella pagina web "attestazioni dell'OIV o di altra struttura analoga dell'ateneo" della sezione "Amministrazione trasparente"⁶.

⁶ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-/attestazio/index.htm>

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

4.1 GLI INDICATORI GLOBALI DI ATENEO

Ad integrazione degli obiettivi e risultati riportati nei precedenti paragrafi vengono qui indicati alcuni indicatori globali di ateneo ottenuti dai dati di bilancio.

tabella 21 – indicatori globali di ateneo finanziari*

INDICATORE	Valore 2015	Valore 2016	% 2015-16
% spese personale/FFO	0,80	0,76	-4,76%
% spese personale/entrate (al netto part giro)	0,47	0,47	-1,50%
% spese personale didattica/entrate (al netto part giro)	0,22	0,21	-3,70%
% spesa per contratti/FFO ⁷	0,10	0,08	-24,52%
% spesa per contratti insegnamento/tot spesa per contratti ⁸	0,46	0,51	11,93%
% spesa per contratti collaboratori didattici e tecnici lab/tot spesa per contratti ⁹	0,40	0,33	-17,10%
% spesa per contratti supplenza/tot spesa per contratti	0,15	0,16	8,81%
%spese personale ricerca/entrate (al netto part giro)	0,19	0,19	-2,33%
% autofinanziamento/FFO	0,40	0,39	-0,80%
% entrate per attività formative/ entrate complessive	0,22	0,22	2,17%
% entrate per attività diversificate/ entrate complessive ¹⁰	0,01	0,01	11,92%
% redditi e proventi patrimoniali/ entrate complessive	0,0024	0,0022	-8,32%
% spese per diritto studio/uscite complessive	0,04	0,04	-9,13%
Costo unitario energia per mq ateneo ¹¹	11,88	18,39	54,81%
Costo unitario telefoniche per utente (potenziale) ¹²	240,79	162,70	-32,43%
Costo unitario vigilanza e pulizia per mq ateneo	40,76	41,43	1,64%
Costo unitario manutenzione per mq ateneo ¹³	24,00	16,88	-29,64%

⁷ Il sensibile calo della spesa complessiva per contratti (-30%) rispetto al 2015 ha inciso sul trend dell'indicatore

⁸ Vedi nota sopra.

⁹ La spesa per contratti dei collaboratori didattici è passata da € 1.100.731 del 2015 a € 696.794 del 2016.

¹⁰ L'aumento delle entrate per attività commerciale (prestazioni a pagamento) ha inciso sul trend dell'indicatore.

¹¹ Il trend dell'indicatore è influenzato dall'aumento dei consumi energetici registrato a bilancio nel 2016 a causa di conguagli di consumo di competenza 2014-15 non precedentemente contabilizzati.

¹² Sull'indicatore ha influito il sensibile calo 2015 dei costi delle utenze e canoni per telefonia fissa e mobile.

¹³ Il trend dell'indicatore è influenzato dai costi eccezionali sostenuti nel 2015 per le manutenzioni collegate al piano di riassorbimento nelle sedi veneziane dei servizi e delle attività prima svolte a Treviso.

INDICATORE	Valore 2015	Valore 2016	% 2015-16
Costo unitario affitti per mq di riferimento ¹⁴	7,65	39,45	415,49%

*I dati sono elaborati dal servizio controllo di gestione

4.2 IL COSTO DEL SMV E DELLA QA IUAV

Il servizio Controllo di gestione calcola a partire dal 2011 il costo del sistema di misurazione e valutazione (SMV) Iuav.

Dal 2015 tale costo è stato ottenuto integrando il costo retributivo del personale che negli uffici si dedica alla gestione del sistema con una stima del costo del tempo dedicato al processo di pianificazione degli obiettivi individuali, di revisione e di valutazione, da parte di tutti i dipendenti dell'ateneo che sono soggetti a valutazione delle performance. Per quest'ultima componente si è ritenuto di utilizzare anche per il 2016 i dati relativi alle ore complessivamente dichiarate nel 2015 attraverso il questionario allora diffuso, ritenendo che non vi siano significativi cambiamenti in merito. Il costo medio retributivo è invece aggiornato al 2016.

Per il 2016 si è deciso di integrare il costo del SMV con quello del Sistema di Quality Assurance, comprendendo sia il costo retributivo del personale t.a. degli uffici che quello dei docenti che partecipano alla gestione del sistema.

Il costo del personale degli uffici che gestiscono i due sistemi nel 2016 è il seguente:

tabella 22 – costo retributivo personale t.a. degli uffici €

Principali servizi coinvolti nel SMV	Controllo Gestione	Organizzazione e sviluppo	Programmazione e valutazione	Quality Assurance	Totale
Costo stipendiale, personale t.a. uffici	40.857	46.582	12.124	200.900	300.463

Il costo stimato per tutto il personale t.a. che partecipa al processo di misurazione e valutazione delle performance è stato calcolato moltiplicando il costo medio orario per categoria di dipendente 2016 per il numero delle ore stimate dal personale.¹⁵

¹⁴ L'aumento dell'indicatore è dovuta al pagamento dei canoni pregressi (2008-2016) per la concessione del Fabbricato Portuale 6 nell'ambito dell'accordo di conciliazione tra Autorità Portuale- Ca' Foscari e Iuav effettuata nel 2016.

¹⁵ Non essendo intervenuti fatti di rilievo si è utilizzata la stima fatta lo scorso anno.

tabella 23 – stima costo p.t.a. che partecipa alla misurazione e valutazione delle performance

ruolo	costo medio 2016 €	stima ore annue dedicate n.	costo medio orario per ruolo €	costo complessivo €
dirigente	105.358	140	62	8.718
responsabile divisione	65.072	207	38	6.996
responsabile servizio	49.989	675	30	18.840
funzione specialistica	46.507	181	27	4.688
collaboratore	34.599	1.079	20	22.167
tot				61.409

Per quanto riguarda il costo del personale t.a. del servizio quality assurance si fa presente che l'attività 2016, considerando la visita di accreditamento periodico avuta in ottobre, è da ritenersi eccezionale. Manca comunque dal calcolo del Servizio quality assurance il costo del personale docente, stimato moltiplicando la percentuale di tempo dedicato dal docente al costo retributivo 2016. È in corso di elaborazione un questionario per la stima del tempo dedicato.

Sommando al costo per il funzionamento del sistema di misurazione e di valutazione delle performance Iuav, calcolato in € 160.971 il costo del funzionamento del sistema QA, pari a € 200.900, ne deriva che il costo complessivo sostenuto da Iuav per il 2016 è pari a € 361.872.

5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel corso del 2016 l'amministrazione dell'ateneo ha continuato la sua azione a sostegno di una politica a favore della famiglia e del benessere dei dipendenti:

- ha mantenuto, malgrado il sensibile calo del numero di bambini iscritti, il servizio di **asilo nido aziendale "Nido d'Ape"**, attivo dal 2008, perché costituisce un'esperienza positiva e di forte impatto sociale anche per il territorio cittadino dove opera un solo asilo nido pubblico che copre in parte le richieste delle famiglie. All'asilo nido, che può ospitare fino a 30 bambini di età compresa tra i 3 e i 36 mesi, possono accedere con una riduzione della retta di frequenza modulata in base a tre fasce di ISEE, i bambini:
 - del personale tecnico e amministrativo;
 - degli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale;
 - dei dottorandi di ricerca;
 - dei titolari di assegni di ricerca;
 - del personale docente e ricercatore;
- Il servizio è inoltre aperto a esterni;

tabella 24 – utenti asilo nido

UTENTI	2014-15	2015-16	2016-17
Comunali	4	2	4
Regionali	2	1	1
Iuav	3	3	1
Esterni	15	15	11
totale	24	21	17

Fonte: welfare di ateneo

- si è consolidato il ricorso a **progetti di telelavoro** in modo tale da facilitare per il personale tecnico e amministrativo la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della cura familiare senza per questo dover ricorrere all'abbandono o al part-time con conseguente riduzione dello stipendio. Nel 2016 i progetti di telelavoro e le postazioni attivate sono state 9, in aumento rispetto agli anni precedenti;
- è continuata l'iniziativa volta a sostenere i bisogni del personale tecnico e amministrativo dell'ateneo con l'erogazione di sussidi economici per finalità socio-assistenziali (**fondo servizi sociali**). Il sostegno contribuisce finanziariamente alle spese sostenute dai dipendenti, con un ISEE inferiore o pari a € 32.000, per la salute, l'istruzione, l'assistenza agli anziani o ai figli portatori di handicap, la casa. Complessivamente sono stati erogati n. 71 contributi per un importo totale di € 51.646;
- è stato incentivato l'uso del **trasporto pubblico locale** attraverso l'adesione alla convenzione che l'Ufficio del Mobility Manager di Area presso il Comune di Venezia ha stipulato con le principali aziende di trasporto

della regione e nazionali (Actv, Aps Mobilità Padova, Atvo, Sita, Actt, Trenitalia e Sistemi Territoriali). Ciò ha consentito l'acquisto da parte dei dipendenti di titoli di viaggio (abbonamenti annuali) scontati e con addebito sullo stipendio con modalità rateizzata.

Nel 2016 sono state presentate e soddisfatte 462 richieste di dipendenti, di cui: 408 per il personale t.a., 51 per il personale docente e ricercatore e 3 per assegnisti;

- al fine di individuare attività e azioni utili a favorire il benessere nell'ambiente di lavoro e a garantire la gestione del rischio stress-lavoro correlato e tenuto conto dei risultati dell'indagine condotta per la seconda volta nel corso dell'anno sul **benessere organizzativo**, sono stati istituiti due specifici gruppi di lavoro con il compito di predisporre una proposta di piano specifico.

I risultati dell'analisi condotta saranno condivisi e sviluppati nel corso del 2017;

A sostegno di una politica di sviluppo del benessere organizzativo e di impulso alla trasparenza e all'eticità dei comportamenti, si è ulteriormente rafforzata l'azione del **comitato unico di garanzia** dell'Università Iuav (CUG) che nel 2016 ha avviato iniziative rivolte a tutta la comunità dell'ateneo: docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti, coerentemente con la propria natura di organo a composizione paritetica e nel rispetto delle seguenti linee guida e obiettivi

1 favorire una serie di azioni che promuovano trasparenza ed eticità all'interno di tutti i corpi che formano la comunità Iuav, nella convinzione che l'asticella morale ed estetica del lavoro comune va alzata non con proclami e divieti, ma con l'esempio di buone pratiche;

2 sostenere l'idea che la garanzia del benessere non riguarda soltanto gli aspetti materiali del lavoro, ma anche il benessere psicologico e la crescita culturale dei componenti della comunità Iuav;

3 rendere nota nell'Università Iuav di Venezia la presenza del Comitato Unico di Garanzia di modo che il CUG costituisca effettivamente la sponda di riferimento per tutte le situazioni di disagio;

4 dare una risposta rapida e tempestiva a tutte le segnalazioni; quando non di competenza del CUG, sollecitare gli organismi competenti perché le istanze abbiano una risposta rapida e adeguata.

Nel corso dell'anno il CUG si è riunito 11 volte.

Ha sviluppato le proprie attività come programmato, con eventi, incontri e sollecitazioni agli uffici, come descritto nella Relazione CUG 2016 pubblicata alla pagina del sito istituzionale Iuav:

<http://www.iuav.it/Ateneo1/organi-di-1/comitato-u>.

Il **bilancio di genere** viene illustrato dalle seguenti tabelle:

tabella 25 – il bilancio di genere (n. persone)*

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Docenti	55	101	156	35,26	64,74
di cui ricercatori t.d.	9	14	23	39,13	60,87
Dirigenti	2	2	4	50	50
Personale tecnico amministrativo	166	97	263	63,12	36,88

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
di cui a t.d.	3	3	6	50	50
Totale	223	200	423	52,72	47,28

tabella 26 – età media del personale*

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	50,15	57,32	53,76
di cui ricercatori t.d.	40,56	44,64	42,6
Dirigenti	52	56	54
Personale tecnico amministrativo	44,33	46,06	45,2
di cui a t.d.	37,33	39	38,17

*fonte Divisione risorse umane e organizzazione

6 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

Il processo inizia con la elaborazione del piano delle performance entro il mese di gennaio di ogni anno (i piani performance 2011-2017 sono sempre stati approvati nelle scadenze di legge, così come le relazioni performance elaborate in precedenza).

Il piano è presentato dal direttore generale e approvato dal consiglio di amministrazione, e delinea gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali, gli indicatori e i target per le strutture amministrative dell'ateneo. Nella fase successiva gli obiettivi vengono declinati dai responsabili fino ai collaboratori attraverso le schede obiettivo individuali, in un processo a cascata.

Entro il 30 giugno viene approvata la relazione sulla performance dell'esercizio precedente, che viene validata dall'OIV entro il 15 settembre.

Entro il mese di luglio sono raccolti i dati relativi agli indicatori di gestione e miglioramento continuo del primo semestre, e verificato l'avanzamento delle azioni prioritarie, per dare modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire con correttivi nei casi anomali.

A novembre si procede alla raccolta dei dati degli indicatori di gestione dei primi 10 mesi dell'anno per consentire un punto della situazione prima della chiusura dell'esercizio, che rappresenta anche un supporto informativo alla definizione del piano delle performance successivo e al bilancio preventivo unico di ateneo.

6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il sistema degli indicatori forniti dal piano della performance Iuav offre nel suo insieme un quadro articolato della situazione dell'ateneo in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati e in generale di efficacia e efficienza e consente, visualizzando i trend storici, indicazioni sulle tendenze prospettiche.

Nel corso degli anni il sistema di misurazione e valutazione è stato aggiornato più volte, con significativi miglioramenti (l'ultimo ha riguardato una ridefinizione delle schede di valutazione dei dirigenti e del direttore generale).

Tuttavia si è ravvisata da tempo da parte dal nucleo di valutazione la necessità di un intervento più ampio, di revisione complessiva del sistema.

Il lavoro è iniziato nel 2016 in occasione della definizione di un nuovo cruscotto di indicatori di performance per gli organi di governo e per i dirigenti delle aree.

La definizione di un piano strategico da parte del rettore, articolato in obiettivi strategici e gestionali ben precisi, confluito nel primo piano integrato Iuav 2017-19 rende necessaria una ulteriore revisione del cruscotto di indicatori. Ciò anche per il fatto che il nuovo piano strategico 2017, in cui sono presenti 20 obiettivi strategici articolati in più azioni e provvisti di indicatori e target, ha consentito un salto di qualità rispetto al sistema precedente. Con questo piano strategico è stato possibile impostare in modo più chiaro e coerente il legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali migliorando anche il sistema di misurazione di tali obiettivi, i relativi indicatori, le metriche di calcolo e i target.

Il lavoro da fare in relazione al sistema di obiettivi e di indicatori di performance riguarda:

- 1** riduzione della tipologia di obiettivi e revisione dei pesi relativi;
- 2** revisione delle domande di Customer S., privilegiando dove possibile domande realizzate autonomamente rispetto al progetto Good Practice al fine di rendere il sistema più autonomo e flessibile: il nuovo SW per la diffusione e raccolta delle domande potrebbe aiutare molto; eventuale ridefinizione dei target laddove la ridotta numerosità lo suggerisca;
- 3** revisione degli indicatori raccolti mediante Edacop ai fini della disattivazione di quelli non necessari; la nuova batteria di indicatori da monitorare saranno quelli indicati nelle tabelle del nuovo piano integrato numero 9-12 (indicatori strategici) e 13-16 (indicatori per l'amministrazione); si valuta la disattivazione del SW proprietario Edacop, troppo poco flessibile, e la sostituzione con un sistema più semplice basato su fogli di lavoro condivisi su Google Drive.

Il cruscotto sintetico per gli organi di governo già elaborato e inviato a Cineca per l'informatizzazione dovrà quindi essere rivisto sulla base delle modifiche del SMV sopra accennate.

Un altro obiettivo da realizzare, in cui si sono già fatti dei passi avanti già nel 2015, riguarda la misurazione infra-annuale (a luglio e a novembre) per tutti gli indicatori.

Una criticità che rimane da affrontare è legata alla implementazione di un sistema di pianificazione strategica, in grado di fornire gli input necessari alla ridefinizione annuale del Piano strategico a partire dal quadro delle minacce/opportunità e punti di forza/debolezza, in modo che tutto l'albero della performance possa essere costantemente aggiornato in base all'evolversi della situazione interna e del contesto esterno.

Sull'aspetto del raccordo tra programmazione delle performance e programmazione di budget, il Feedback Anvur di dicembre 2016 ha evidenziato una criticità.

È necessario sottolineare come tale raccordo presenti dei profili di criticità molto forti sia per la difficoltà di assegnare un budget preciso per ogni obiettivo che per la complessità di tracciare tutti i costi e/o i proventi correlati al perseguimento/raggiungimento di un determinato obiettivo.

Ci sono obiettivi che, per loro natura, sono trasversali o presentano costi diretti o indiretti difficilmente enucleabili o garantiscono risultati di efficienza organizzativa rilevabili solo nel medio periodo.

Quanto sopra, unitamente alle difficoltà e ai costi di una rilevazione contabile puntuale rendono necessari uno studio, una riflessione e un confronto a livello di sistema universitario volti a elaborare un sistema che garantisca efficienza, efficacia ed economicità. Una tale analisi è attualmente in fase embrionale sia all'interno del CODAU che del gruppo di atenei che partecipano al progetto Good Practice.

Allegato 1 ATENEIO IN CIFRE

tabella 1 – strutture e offerta didattica

STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Dipartimenti	3	31/12/2016
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	5	a.a. 2015/16
Corsi di laurea magistrale	7	
Master di I livello	5	
Master di II livello	7	
Corsi di perfezionamento	1	
Corsi di dottorato di ricerca	1 articolato in 8 curricula	a.a. 2015/16

Fonte: Servizio Staff del direttore e degli affari istituzionali

tabella 2 – comunità universitaria

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	156	31/12/2016
Ordinari	78*	
Associati	36	
Ricercatori	42**	
Personale tecnico amministrativo	264***	a.a. 2015/16
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	2560	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1516	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004	225	
Laureati corsi di laurea triennale	731	anno solare 2016
Laureati corsi di laurea specialistica	568	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 270/2004	17	
Iscritti a Master di I livello	85	a.a. 2015/16
Iscritti a Master di II livello	119	
Diplomati a master di I livello	76	anno solare 2016
Diplomati a master di II livello	52	

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Iscritti a corsi di dottorato	154	al 31/12/2016
Dottori di ricerca	38	anno solare 2016
Assegnisti di ricerca	131	attivi nel corso del 2016

*di cui 1 professore straordinario a tempo determinato; ** di cui 23 ricercatori a tempo determinato; *** di cui 6 a tempo determinato (5 amministrativi + 1 tecnologa) 3 dirigenti 1 direttore generale

tabella 3 – internazionalizzazione

INTERNAZIONALIZZAZIONE	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	47	a.a. 2015/2016
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	42	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	108	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	215	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	82*	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	92	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università Iuav circa 2 settimane per workshop)	407	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti Iuav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	86	

Fonte: Servizio Staff del direttore e degli affari istituzionali

tabella 4 – servizi agli studenti

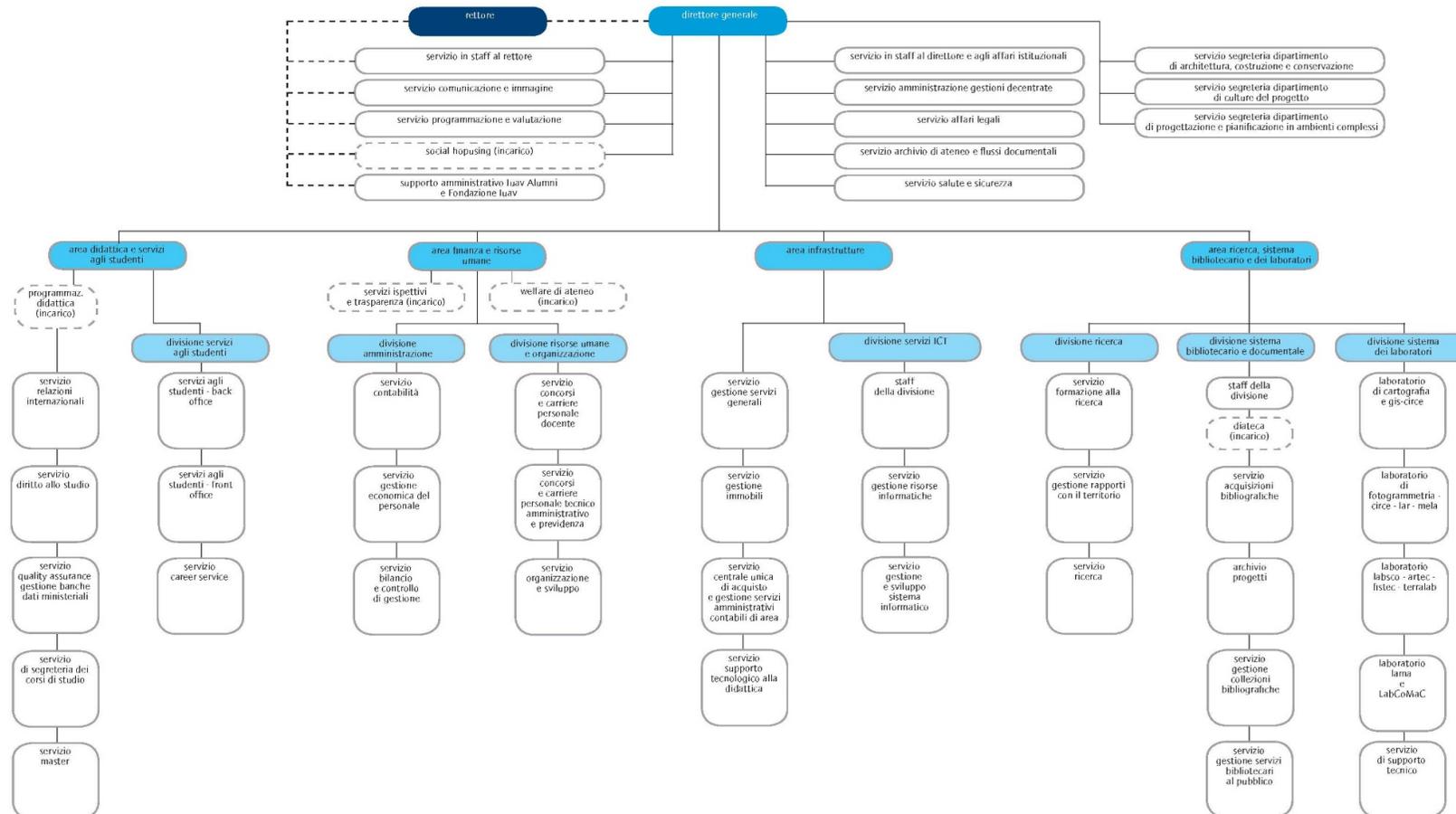
SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	75	31/12/2016
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	388	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	24	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	231.996	

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Abbonamenti correnti a periodici	1.091	
Periodici elettronici correnti	440	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	52.218	
Banche dati	31	

Fonte: Servizio Staff del direttore e degli affari istituzionali, area infrastrutture, divisione SBD IUAV

Allegato 2 ORGANIGRAMMA IUAV

ORGANIGRAMMA



Allegato 3 ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA

In attuazione della direttiva Anac n. 236 dell'1 marzo 2017, il nucleo di valutazione Iuav, nella sua funzione di OIV, ha attestato l'assolvimento di specifiche categorie di obblighi di pubblicazione.

In particolare l'attestazione ha riguardato i seguenti dati e documenti per i quali il nucleo ha verificato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione:

- valutazione della performance e distribuzione dei premi al personale;
- bilancio, preventivo e consuntivo, e piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, nonché i dati - concernenti il monitoraggio degli obiettivi;
- beni immobili e gestione del patrimonio;
- controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione;
- tempi di pagamento dell'amministrazione.

In una specifica scheda di sintesi sono state illustrati i tempi e i modi della rilevazione.

L'attestazione, la scheda di sintesi sulla rilevazione e la griglia di rilevazione sono consultabili nella pagina di "Amministrazione trasparente" dedicata ai "controlli e rilievi sull'amministrazione" al seguente link:

<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-/attestazio/index.htm>