

Università Iuav di Venezia

PIANO INTEGRATO IUAV 2020-2022

GENNAIO 2020

INDICE

1 PREMESSA	3
2 INQUADRAMENTO STRATEGICO	4
3 OBIETTIVI STRATEGICI	19
4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	27
5 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	40
6 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	43
7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	46
ALLEGATI	52
1 Tabelle obiettivi strategici per funzione	

1 PREMESSA

Il Piano Integrato 2020-2022 dell'Università Iuav di Venezia è stato redatto considerando:

- per gli aspetti di trasparenza e anticorruzione la normativa vigente e in particolare l'articolo 1, comma 5 lettera a) della Legge 190/2012 e l'articolo 10 del D. Lgs. 33/2013.
- per il Piano della performance l'articolo 10 del D. Lgs. 150/2009 (aggiornato dal D. Lgs 74/2017) oltre al documento inerente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Iuav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009, aggiornato dal CDA Iuav del 18.12.2019 dopo il parere favorevole del Nucleo di valutazione del 11.12.2019, al Piano integrato 2019-21 e alla Relazione sulla valutazione della performance 2018.

Oltre alle norme di legge sono state considerate per la redazione del piano:

1. le linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance approvate dall'ANVUR il 20 luglio 2015;
2. le indicazioni emerse dal Documento di feedback al Piano della Performance 2016-18 inviato dall'ANVUR a dicembre 2016;
3. la nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017;
4. la Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017;
5. le linee guida delle Autorità garanti in materia trasparenza e anticorruzione;
6. il documento ANVUR: "Il punto di vista dei nuclei di Valutazione sul ciclo della Performance negli Atenei Statali Italiani" di gennaio 2018;
7. il documento ANVUR: "prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina della performance nel comparto universitario" di maggio 2018;
8. le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;
9. le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019.

Il Piano integrato, partendo dalle linee strategiche di ateneo che si sono consolidate nel primo Piano Strategico Iuav¹, individua gli obiettivi di performance tecnico-amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza, coerenti anche con la programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi strategici e gestionali sono, a loro volta, legati agli indicatori definiti nel piano.

¹ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/Atti-gener/documenti-/index.htm>

2 INQUADRAMENTO STRATEGICO

luav nasce come costola di un'Accademia, si consolida come Istituto, si ricostruisce come Università ma senza mai perdere quella condizione di differenza che la rende oggettivamente diversa (nei numeri, nella struttura, nelle modalità di insegnamento) da tutte le altre scuole (politecnici o altro) che si occupano delle stesse discipline.

Nel corso degli ultimi anni alcune ragioni importanti hanno però richiesto una riflessione sullo stato di questa condizione "anomala", di verificarne la sussistenza e di mettere a punto una strategia che consentisse all'ateneo di mettere a frutto tutto quanto è stato creato nella forma nuova che i tempi richiedono.

Questo percorso ha concluso la sua prima fase con l'entrata in vigore della nuova carta statutaria: il 2018 è stato dunque per luav un anno di rifondazione e di ricongiungimento con le sue origini di specialità con una governance e una organizzazione semplificata che la rende coerente e funzionale alla sua particolare natura e dimensione e garantisce una migliore operatività gestionale.

Tra le novità più rilevanti, l'attribuzione delle funzioni gestionali per la didattica e la ricerca a un unico dipartimento, Culture del progetto, che nello stesso anno ha ottenuto il riconoscimento e il contributo a favore dei Dipartimenti di eccellenza delle università italiane, collocandosi al primo posto nel settore architettura.

La nuova condizione di Università a Statuto Speciale colloca quindi l'ateneo in forma nuova nel panorama universitario italiano come unica Università di questo tipo nel campo dell'Architettura e delle Arti: una condizione che andrà sempre più rafforzata e consolidata sia rinnovando i contenuti dei percorsi formativi e la qualità della ricerca sia riassumendo un ruolo di riferimento a livello nazionale e internazionale.

Oggi luav è una università che mantiene la sua capacità sperimentale e innovativa in cui tradizioni antiche di insegnamento e percorsi innovativi convivono in un ambiente che trae ulteriore vantaggio dalla localizzazione in una città speciale come Venezia.

L'analisi del contesto e dei punti di forza e debolezza che sono descritti nei paragrafi successivi delineano con chiarezza l'inquadramento strategico dell'ateneo e consentono di individuare i programmi e i progetti strategici in essere e a venire che dovranno essere rinnovati come già annunciato dal rettore per l'ultimo periodo del suo mandato.

CONTESTO ESTERNO

Il contesto generale in cui opera luav registra per il 2019 un aumento complessivo di circa il 3% del fondo di finanziamento ordinario delle Università rispetto all'anno precedente.

Per luav il finanziamento ministeriale ha registrato una diminuzione complessiva di circa 190 mila euro (- 0,01%) rispetto al 2018. Per l'importo ottenuto si registra:

- una diminuzione del 3,5% della quota base (come rapporto tra quota storica e quota calcolata sul costo standard dello studente),
- un aumento dell'8,8% della quota premiale.

Per quanto riguarda l'andamento generale delle iscrizioni si registra nel corso dell'ultimo anno una diminuzione costante degli studenti iscritti in generale ai corsi universitari ed in particolare ad

architettura.

Dall'analisi effettuata da ANVUR nel suo "Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2018" risulta infatti che negli ultimi otto anni accademici (2010/11 - 2017/18) la percentuale di studenti iscritti ai corsi di architettura sul totale degli iscritti è andata via via riducendosi passando dal 5,7% del 2010/11 al 4,0% del 2017/18 (pag.42 del rapporto). Nel 2018/19 questa percentuale è scesa ulteriormente arrivando al 3,7%.

Entrando più nel dettaglio e prendendo in considerazione l'andamento delle iscrizioni al I anno nella filiera di architettura, luav registra un calo del 10,2% nel 2017/18 e del 6,4% nel 2018/19 entrambi inferiori a quanto verificatosi nei restanti atenei italiani della stessa filiera (11,0% nel 2017/18 e 13,3% nel 2018/19).

In particolare luav, inserita dal Censis nella categoria dei ben più grandi Politecnici, si colloca ai vertici della classifica conquistando il primo posto generale negli ambiti dell'architettura, dell'arte e del design per quanto riguarda i corsi di laurea triennale. Si colloca invece al secondo posto nelle lauree magistrali nell'ambito dell'arte del design e quarta nell'ambito dell'architettura. Ottiene inoltre il quarto posto tra tutte le università italiane nell'internazionalizzazione a conferma di una vocazione internazionale che si appoggia su di una consolidata autorevolezza riconosciuta in tutto il mondo e sulla capacità di rinnovare costantemente i suoi legami, promuovendo iniziative come i Workshop W.A.VE. che portano a Venezia architetti e studenti provenienti da tutto il mondo.

Si segnala inoltre il buon posizionamento conseguito dall'ateneo nel ranking di GreenMetric (classifica lanciata da Universitas Indonesia nel 2010) attestandosi, con riferimento all'ultima rilevazione effettuata relativa all'anno 2018, al 373° posto della classifica internazionale (su 780 atenei aderenti) degli atenei che sono valutati sulla base della comparazione degli sforzi attuati nella direzione e gestione della sostenibilità ambientale (insegnamenti sostenibili, efficienza energetica, edilizia, didattica e mobilità).

luav è inoltre consapevole dell'opportunità di procedere a una lettura del contesto territoriale in cui opera anche secondo un'ottica legata ai temi della legalità per capire effettivamente le dinamiche del rischio corruttivo e il possibile impatto sull'ateneo per l'organizzazione.

Come già evidenziato nei precedenti Piani e così come rilevato dalla relazione sulla criminalità organizzata redatta dalla Prefettura di Venezia, il territorio regionale e veneziano è interessante per la criminalità organizzata, considerata l'elevata propensione imprenditoriale e la posizione geografica, in particolare:

- a) nei settori dello smaltimento di rifiuti (interessati nel passato da fatti illeciti accertati in materia di gestione dei rifiuti), rilevando come sintomatica di possibile illiceità il ricorso ad affidamenti diretti sotto soglia che sfuggono al controllo antimafia nonché alla procedura ad evidenza pubblica che possono favorire accordi tra funzionari preposti ed imprenditori;
- b) nel tessuto economico-produttivo locale, in particolare col fenomeno dell'usura o dell'infiltrazione;
- c) nelle grandi opere e nella gestione degli appalti pubblici.

Come già si evidenziava negli anni scorsi, in ragione delle funzioni istituzionali di luav, i settori delle grandi opere hanno talvolta incrociato l'attività di formazione e ricerca dell'ateneo con riferimento allo scandalo del Mose per tangenti e fondi neri in relazione al Consorzio Venezia Nuova ma senza per

questo rilevare alcun coinvolgimento in illeciti.

Dalla attività di indagine e monitoraggio svolta dalla Prefettura ciò che emerge in modo preoccupante è l'affermarsi di una strategia operativa dei tradizionali sodalizi mafiosi nelle Istituzioni pubbliche, al fine di porsi come punto di riferimento alternativo allo stato nella società civile per interessi economici o per risolvere le problematiche.

Per questo è necessario agire sulla educazione delle giovani generazioni e sulla diffusione della cultura della integrità e della trasparenza in modo tale da migliorare la percezione della corruzione della pubblica amministrazione che hanno i cittadini: alti livelli di corruzione e scarsa trasparenza di chi gestisce la cosa pubblica, conflitti di interesse tra finanza, politica, affari e istituzioni, rappresentano infatti una minaccia alla stabilità e al buon funzionamento di un Paese (a tale riguardo si rinvia al sito di Transparency International ITALIA <https://www.transparency.it/indice-percezione-della-corruzione-2018-italia-al-53-posto-nel-mondo/>)

Consapevole dunque del suo ruolo istituzionale all'interno del proprio contesto territoriale, luav è impegnata in una costante attività di analisi, riflessione e progettazione finalizzata a fornire il proprio contributo sulle questioni che riguardano il territorio, l'ambiente e il trasferimento tecnologico, tenendo conto della necessità di includere i temi dell'etica e dell'integrità all'interno della propria azione formativa, assolvendo al proprio ruolo nei confronti delle nuove generazioni anche su questi importanti temi che concernono la legalità. È evidente l'azione positiva che può essere svolta dalle università al fine di aumentare la sensibilità a tali temi etici, non solo prevedendo di realizzare attività coordinate tra più istituzioni per interventi di formazione e per promuovere eventi in materia di trasparenza e legalità (cfr. i successi capitoli 5 e 6), ma anche mantenendosi in una posizione di cautela e vigilanza.

CONTESTO INTERNO

Nel corso del 2019 si sono consolidati l'attuazione delle azioni e il perseguimento degli obiettivi individuati nel Piano strategico luav.

Il 2019 è stato anche un anno di passaggio che ha visto un grande sforzo riorganizzativo, di consolidamento e di rilancio dell'ateneo.

Conclusa la fase di revisione dello statuto e di riorganizzazione della governance, dell'articolazione interna e della struttura di gestione dell'ateneo, di cui si è dato conto nel precedente Piano oltre che nel PTPCT 2019/2021, le attività svolte sono state tutte intese a rafforzare ulteriormente l'autorevolezza e l'efficienza di luav quale "Scuola a statuto speciale" in tutti i suoi settori e a perseguire l'obiettivo strategico del risanamento del bilancio entro il 2021.

La nuova condizione di Università a Statuto Speciale ha collocato l'ateneo in forma nuova nel panorama universitario italiano come unica Università di questo tipo nel campo dell'Architettura e delle Arti, attribuendo al contempo delle nuove responsabilità a cui è stata data risposta di due modi: da un lato rinnovando i contenuti dei percorsi formativi e la qualità della ricerca e dall'altro riassumendo nel panorama nazionale ed internazionale un ruolo di riferimento.

Il lavoro di riorganizzazione messo in atto a seguito della modifica statutaria e della costituzione del Dipartimento unico ha avuto un particolare impatto nell'ambito della didattica giungendo a riconfigurare

la struttura di molti corsi e l'offerta formativa generale.

Il processo di revisione delle offerte formative, avviato ancor prima della nuova organizzazione, ha consentito di:

- riformulare integralmente il corso di Teatro;
- aprire un corso triennale di Interior Design;
- unificare le lauree triennali di Architettura;
- inaugurare un nuovo corso magistrale di Architettura in lingua inglese;
- riunire in un'unica offerta e riformulare le Lauree Magistrali di Architettura dotandole di una struttura a più percorsi;
- riconsiderare e promuovere l'offerta generale di Pianificazione.

Parallelamente, gli uffici preposti alla didattica hanno intensificato le iniziative dedicate alla promozione dell'attrattività dell'ateneo, alla gestione degli studenti Erasmus, alle relazioni internazionali, con un incremento e un rinnovamento del personale dedicato a tali attività.

Consolidata la propria reputazione a livello nazionale e internazionale nell'ambito della didattica, l'ateneo nel corso del 2019 ha iniziato un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca avendo a sostegno alcuni aspetti favorevoli oltre alla già dichiarata ristrutturazione della governance e all'ottenimento della condizione di Università a Statuto Speciale che implica una specifica connotazione nell'ambito della ricerca ad alto livello, quali:

- il rafforzamento, in termini numerici e di competenze, dei servizi amministrativi dedicati alla ricerca con un conseguente ed evidente potenziamento della capacità di lavoro e un miglioramento dei risultati;
- il consolidamento dei rapporti con istituzioni territoriali, culturali, associazioni imprenditoriali specialmente attraverso la stipula di protocolli di intesa, la partecipazione a tavoli decisionali e l'utilizzo dei fondi FSE;
- la stipula di accordi e convenzioni internazionali e specifiche convenzioni di ricerca operativa;
- il rafforzamento dell'attività editoriale di divulgazione dei risultati della ricerca;
- il consolidamento di una politica della valutazione attraverso le azioni di NdV e presidio della qualità;
- l'avvio di una verifica della natura e dell'efficienza dei laboratori ai fini dello sviluppo di un loro uso a supporto della ricerca di ateneo.

Con questo obiettivo, nella seduta del 16 ottobre 2019, il senato accademico ha dunque approvato le linee guida per la ricerca di ateneo che, insieme a quelle che saranno definite nei primi mesi del 2020 per la didattica, confluiranno poi nel testo del nuovo Piano Strategico luav per gli ultimi due anni del mandato del rettore.

Il quadro generale descritto evidenzia in modo sintetico i principali punti di forza e di debolezza dell'ateneo e le principali opportunità e i rischi.

Esso emerge da dati e informazioni provenienti dalle seguenti fonti:

- 1 relazioni del Nucleo di Valutazione luav;
- 2 indicatori ministeriali per il riparto del FFO;
- 3 indicatori PRO3 del CINECA;

- 4 indagini Almalaurea;
 5 esiti della Valutazione Qualità della Ricerca;
 6 Relazione ANVUR sullo stato dell'università;
 7 Rapporto Anvur sull'accREDITAMENTO periodico della sede e dei corsi di studio.

Tab. 1 Swot Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Forte adesione al progetto culturale complessivo dell'Ateneo da parte degli studenti • Formazione basata sul progetto e sull'esperienza laboratoriale come asse portante dell'insegnamento • Obbligatorietà di tirocini e stage • Workshop e laboratori progettuali in tutti i corsi di studio • Revisione dell'offerta formativa della filiera di architettura e attivazione di una laurea magistrale in inglese • Elevata % di studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale • Buoni tassi di occupazione dopo il percorso di studio • Buoni risultati della VQR 2011/14 nelle aree dell'Architettura, dell'ingegneria industriale e informatica e delle scienze economiche • Specialità statutaria • Dotazione infrastrutturale di supporto alla didattica e alla ricerca eccellenti (Biblioteca, Laboratori, Archivio progetti) • Un dipartimento di eccellenza • Crescita del settore globale della ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata numerosità degli studenti frequentanti i laboratori didattici • Scarsa attrattività dei corsi di laurea e laurea magistrale per gli studenti stranieri • Numerosità del corpo docente in alcuni settori strategici per l'ateneo a fronte dei vincoli di assunzione • Difficoltà di mantenimento di standard adeguati nelle sedi a causa del costo di manutenzione degli edifici in rapporto alla location veneziana e alla tipologia di struttura • Offerta costruita su un numero di studenti più ampio di quello che luav riesce ad attrarre • Flessione del numero di iscritti alla filiera di architettura • Relazioni di governance non chiaramente definite • Forte differenza tra pre-iscritti e iscritti • Risorse finanziarie strutturate decrescenti
Opportunità	Vincoli/Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Attrattività e prestigio della sede • Uso espositivo delle sedi • Iniziative per il miglioramento della rete di rapporti con il tessuto produttivo del territorio • Collocazione della sede rispetto alle opportunità culturali offerte da Venezia • Partecipazione al programma di trasferimento tecnologico Industria 4.0 • Rinnovamento dei contenuti e rafforzamento delle modalità dell'insegnamento • Possibilità di potenziamento fuori sede dell'offerta luav 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazioni finanziarie decrescenti • Problematiche legate alla città di Venezia (in particolare costi per la residenzialità degli studenti) • Tassi di disoccupazione giovanile crescenti anche tra i laureati • Mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali • Farraginosità delle procedure e degli adempimenti richiesti su più fronti agli atenei • Diminuzione degli iscritti ad Architettura rispetto alle altre discipline a livello nazionale

LE POLITICHE PER LA QUALITÀ

A seguito della visita di accreditamento periodico della sede, avvenuta dal 24 al 28 ottobre 2016, il 18 ottobre 2017 Anvur ha inviato a IUAV il rapporto di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio, nel quale viene riportato il giudizio per ciascun punto di attenzione relativo ai requisiti di sistema e di corso di studio e il giudizio complessivo sulla sede. Il punteggio complessivo è 6,55, che corrisponde al giudizio complessivo B- pienamente soddisfacente. Anvur ha proposto l'accREDITAMENTO della sede e di tutti i suoi corsi di studio per la durata massima consentita dalla normativa vigente. A livello nazionale l'ateneo si posiziona nella parte superiore dei giudizi ottenuti dalle università sottoposte alla visita di accreditamento periodico fino ad oggi.

La Commissione degli esperti valutatori (CEV) ha espresso nel complesso una valutazione molto positiva sul sistema di assicurazione della qualità dell'ateneo, dichiarando che a livello di sistema l'assicurazione della qualità è stata implementata, mentre non è stato completamente trasferito a livello dei corsi di studio. La CEV ha auspicato un rafforzamento dell'azione delle Commissioni paritetiche docenti studenti (CPDS) e del Nucleo di valutazione (NdV). Ha segnalato inoltre che l'assicurazione della qualità della ricerca appare essere piuttosto carente.

Nella tabella seguente viene riportata una sintesi dei punteggi ottenuti per i 185 punti di attenzione esaminati, 41 a livello di sistema e 144 a livello di corsi di studio. I punteggi più alti si osservano per i requisiti di sistema e in particolare il requisito AQ1.A.1 – Linee strategiche e programmazione- e AQ1.A2 - politiche di qualità – che sono stati segnalati come A-esempio di prassi eccellente. A livello di sistema l'ateneo ha ricevuto anche 6 giudizi di tipo “C- accettato con raccomandazione” nei seguenti punti di attenzione: Attività di conduzione dei corsi di studio, CPDS, NdV per la didattica, NdV per la ricerca, sostenibilità della didattica, numero di ore frontali per cfu (tabella 2).

Tab. 2 Valutazioni ottenute dalla Università Iuav di Venezia nei punti di attenzione, distinti per requisiti di sistema e di corso di studio

Punteggi ottenuti	Segnalato come esempio di prassi eccellente - A	Approvato -B	Accettato con raccomandazione - C	TOTALE
Sistema	2	33	6	41
CdS (AQ5-R3)	0	111	33	144
Totale	2	144	39	185

Nella visita di accreditamento periodico sono stati valutati nove corsi sui dodici erogati. Il requisito AQ5, relativo alla assicurazione della qualità dei corsi di studio (l'attuale R3), ha ottenuto in media punteggi inferiori rispetto ai requisiti di sistema. Due corsi su nove hanno ottenuto l'accREDITAMENTO di tipo “Soddisfacente”, le lauree triennale e magistrale di pianificazione territoriale, gli altri sette corsi hanno avuto un accREDITAMENTO “Condizionato”. Si veda la tabella seguente per il dettaglio della valutazione per ciascun corso di studio.

Tab. 3. Requisito AQ5. Giudizio di accreditamento dei corsi di studio

Corso di Studio	Giudizio finale circa l'Accreditamento Periodico del Corso di Studio
Disegno industriale e multimedia (L-4)	CONDIZIONATO
Design della moda e arti multimediali (L-4)	CONDIZIONATO
Design del prodotto e della comunicazione visiva (LM-12)	CONDIZIONATO
Urbanistica e pianificazione del territorio (L-21)	SODDISFACENTE
Architettura e Innovazione (LM-4)	CONDIZIONATO
Pianificazione e politiche per la città, il territorio e l'ambiente (LM-48)	SODDISFACENTE
Architettura Costruzione Conservazione (L-17)	CONDIZIONATO
Architettura per il Nuovo e l'Antico (LM-4)	CONDIZIONATO
Arti visive e Moda (LM-65)	CONDIZIONATO

A partire dal 2017 l'ateneo ha avviato i lavori per la risoluzione delle criticità evidenziate dalla CEV: sono state in particolare subito messe in opera alcune azioni riguardo il monitoraggio dei corsi di studio (l'analisi e il commento ai dati dei quadri B6, B7, C1, C2, C3 della SUA- CdS), la valorizzazione delle opinioni degli studenti, la modifica dei quadri relativi agli obblighi formativi in ingresso e alle prove finali. Il Presidio della qualità (PQA) ha inoltre predisposto strumenti e metodologie per il monitoraggio e la rendicontazione sistematici delle segnalazioni e delle raccomandazioni, sia a livello di corso di studio che di sistema. Il monitoraggio è stato realizzato predisponendo tabelle di riepilogo delle azioni messe in campo periodicamente condivise con i coordinatori dei corsi di studio tramite comunicazioni scritte e incontri.

Il PQA si è inoltre spesso interfacciato con il NdV condividendo periodicamente gli esiti del monitoraggio.

Per quanto riguarda le azioni che l'ateneo ha messo in campo per risolvere le sei raccomandazioni a livello di sistema, si elencano qui di seguito le azioni specifiche messe in campo dall'ateneo.

Per il requisito AQ1.E1, la raccomandazione ha riguardato i seguenti aspetti:

Si raccomanda che l'Ateneo e i Responsabili dei CdS dispongano di forme di monitoraggio e di rendicontazione tali da produrre adeguata fiducia che i problemi emersi in sede di Riesame siano da una parte un quadro fedele e accurato della situazione e siano dall'altro oggetto di adeguate attenzioni al fine di porre tempestivo rimedio alle criticità evidenziate.

Le attività di monitoraggio e rendicontazione si sono modificate dal 2016 ad oggi anche per il passaggio dal sistema AVA al sistema AVA 2.0. Sono riportate in sintesi nelle relazioni di autovalutazione delle attività formative, si veda il sito <http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazione/attivita-d1/index.htm> per le relazioni dal 2013 ad oggi. Da segnalare che la maggiore attenzione alle azioni di miglioramento si è concretizzata con l'analisi delle risposte che l'ateneo ha fornito alle istanze emerse nella fase di autovalutazione delle attività formative, utilizzando come fonti informative il piano integrato e la relazione sulle performance. Il lavoro viene descritto nella relazione di autovalutazione delle attività formative del 2019.

Per il requisito AQ4.3, la raccomandazione ha riguardato i seguenti aspetti:

Si raccomanda di ampliare il ruolo della Commissione paritetica docenti-studenti mediante una composizione più rappresentativa che copra tutta l'offerta formativa dipartimentale, un lavoro che si svolga su un arco temporale più ampio e non solo finalizzato alla redazione della relazione e soprattutto basato sull'analisi di dati puntuali espressi in forma disaggregata sia dei CdS che dei risultati dei questionari di valutazione.

La composizione della CPDS è stata modificata con il nuovo statuto². La nuova commissione è diventata operativa a partire dal 15 dicembre 2018³. La nuova composizione è rappresentativa di tutta l'offerta formativa.

Inoltre, con la Delibera del 15.12.2016 n. 168 del Senato Accademico (pag. 136) le CPDS hanno avuto accesso ai risultati individuali dei docenti relativamente all'indagine sulle opinioni degli studenti frequentanti nei riguardi della didattica

Per i requisiti AQ4.4 e AQ6.C3, le raccomandazioni hanno riguardato i seguenti aspetti:

AQ4.4, Si raccomanda di rafforzare il ruolo del Nucleo all'interno del processo di AQ sia attraverso una sua azione continuativa di monitoraggio durante tutto l'anno sia con opportuni strumenti sistematici di interconnessione con il Presidio e gli Organi di Ateneo.

AQ6.C3, Si raccomanda al Nucleo di Valutazione di approfondire il monitoraggio dei programmi in atto al fine di poterne indicare gli sviluppi positivi e le possibili criticità, attraverso una azione continua durante l'anno.

Il NdV è stato completamente rinnovato il 14 aprile 2016⁴. Fin dalla sua istituzione ha lavorato in sinergia con il PQA e gli altri attori della AQ di ateneo. Nel 2019 i rapporti con il PQA si sono intensificati per l'applicazione del piano delle audizioni dei corsi di studio. Per i verbali delle riunioni si veda la pagina web del NdV (<http://www.iuav.it/Ateneo1/VALUTAZION2/NUCLEO-DI-verbali/>).

Per i requisiti AQ7.1 e AQ7.3, le raccomandazioni hanno riguardato i seguenti aspetti:

AQ7.1 Si raccomanda, a fronte di una peculiare analisi dei dati effettivamente svolta dall'Ateneo, di definire azioni a medio-lungo termine (compreso il confronto con soggetti di espressione ministeriale) per la gestione degli aspetti critici in merito ai docenti di riferimento e più in generale alla sostenibilità dell'offerta formativa.

AQ7.3 Si raccomanda che l'Ateneo definisca linee guida più vincolanti e soprattutto incentivi azioni di monitoraggio da parte delle direzioni dei CdS per la valutazione del corretto rapporto tra ore di didattica per credito e corrispondente carico didattico. Si raccomanda inoltre che questo aspetto (rapporto ore/credito) venga preso in considerazione in una più completa attività di riesame della sostenibilità dell'offerta insieme al numero degli insegnamenti erogati.

A partire dalle indicazioni deliberate dal senato accademico del 25 luglio 2018, è stata avviata un'ampia e articolata attività di revisione dell'offerta formativa della filiera architettura, con momenti di confronto che hanno coinvolto l'intero corpo docente dell'ateneo. La nuova offerta formativa della filiera, articolata in un corso di laurea di primo livello e in due corsi di laurea magistrale, di cui uno erogato in lingua italiana e l'altro in lingua inglese, è stata progettata in modo da garantire il corretto e

² [Statuto dell'Università Iuav di Venezia](#), pag 19

³ Verbale del consiglio di dipartimento per la [nomina della Commissione paritetica docenti-studenti](#)

⁴ Si veda la pagina del sito Iuav: <http://www.iuav.it/Ateneo1/VALUTAZION2/NUCLEO-DI-composizio/>

uniforme rapporto tra ore di didattica erogata e crediti e la pluriennale sostenibilità dell'offerta formativa in rapporto al corpo docente. Gli effetti si potranno apprezzare nell'arco del prossimo biennio, quando i corsi di studio dei precedenti ordinamenti giungeranno ad esaurimento.

Grazie alla nuova governance dell'ateneo e alla presenza di un unico dipartimento sono state poste le premesse per un utilizzo più razionale del corpo docente in servizio e per una programmazione delle assunzioni mirata a sostenere i settori scientifico disciplinari in maggiore sofferenza.

Per quanto riguarda le raccomandazioni a livello dei corsi di studio (AQ5), la revisione della offerta formativa per l'a.a. 2019/20 ha modificato i corsi di laurea della filiera Architettura e comportato la chiusura di due corsi: Architettura costruzione e conservazione e Architettura per il nuovo e l'antico. Dato che i due corsi avevano ricevuto 12 raccomandazioni in totale, il numero di raccomandazioni a cui l'ateneo deve rispondere per i corsi di studio passa da 33 a 21. Si veda la tabella seguente per il dettaglio dei corsi di studio valutati e non valutati, e per il numero di raccomandazioni ricevute da ciascuno.

Tab. 4. Valutazioni ottenute dalla Università Iuav di Venezia nei punti di attenzione, distinti per requisiti di corso di studio (dettaglio per corso di studio)

Corso di Studio		Giudizio finale di accreditamento ANVUR	n. raccomandazioni	Corsi a esaurimento o trasformati
T r i e n n a l e	Architettura: tecniche e culture del progetto (L-17)	NON VALUTATO		Architettura
	Architettura Costruzione Conservazione (L-17)	CONDIZIONATO	(6)	esaurimento
	Disegno industriale e multimedia (L-4)	CONDIZIONATO	3	
	Design della moda e arti multimediali (L-4)	CONDIZIONATO	3	
	Urbanistica e pianificazione del territorio (L-21)	SODDISFACENTE	2	
M a g i s t r a l e	Architettura e culture del progetto (LM-4)	NON VALUTATO		Architettura
	Architettura e Innovazione (LM-4)	CONDIZIONATO	2	Architecture (in inglese)
	Architettura per il Nuovo e l'Antico (LM-4)	CONDIZIONATO	(6)	esaurimento
	Design del prodotto e della comunicazione visiva (LM-12)	CONDIZIONATO	5	
	Arti visive e Moda (LM-65)	CONDIZIONATO	4	
	Teatro e arti performative (LM-65)	NON VALUTATO		
	Pianificazione e politiche per la città, il territorio e l'ambiente (LM-48)	SODDISFACENTE	2	

I passi compiuti dal 2017 al 2019 per l'assicurazione di qualità dei corsi di studio (AQ5) sono i seguenti:

- 1) ogni anno in aprile il PQA ha inviato ai gruppi di gestione della AQ dei corsi di studio un monitoraggio ottenuto dal confronto delle schede SUA-CdS dell'anno precedente, e ha chiesto ai coordinatori dei corsi di studio un commento riguardo le segnalazioni (giudizio B) e le raccomandazioni (giudizio C) della CEV. L'indicazione del PQA è stata di prestare la massima attenzione alle raccomandazioni e di cercare di dare risposta alle segnalazioni entro giugno;
- 2) in ottobre di ogni anno il PQA ha effettuato un ulteriore monitoraggio e confronto con l'ultima scheda SUA-CdS disponibile (giudizio B e C);
- 3) il PQA ha tenuto traccia di tutte le verifiche tramite alcune tabelle di riepilogo che ha inviato al NdV;

durante le audizioni del 30 maggio 2019, il NdV e il PQA hanno approfondito le questioni sollevate dalla CEV nelle interviste ai direttori dei corsi di Design della moda e arti multimediali e Disegno industriale e multimedia⁵;

4) il 19 giugno 2019 il PQA ha incontrato i direttori dei corsi di studio ed ha illustrato alcune tabelle di sintesi del monitoraggio effettuato in merito alle raccomandazioni della CEV (giudizio C)⁶;

5) nella relazione annuale 2019 il PQA ha dedicato il capitolo 1.6⁷ alla rendicontazione delle azioni messe in campo per la soluzione delle raccomandazioni della CEV.

In linea generale i corsi di studio hanno lavorato nella direzione richiesta dal PQA, intraprendendo così il percorso per la risoluzione delle criticità evidenziate dalla CEV. La rendicontazione conferma che sono già state messe in opera molte azioni suggerite dalla CEV a livello di corso di studio (AQ5) come ad esempio il miglioramento del monitoraggio dei cds (si veda l'analisi e commento ai dati dei quadri B6, B7, C1, C2, C3 della SUA- CdS) e la modifica dei quadri della scheda SUA-CdS relativa agli obblighi formativi in ingresso e alle prove finali. I corsi di studio di Disegno industriale e multimedia, Design del prodotto e della comunicazione visiva e Arti visive e moda hanno avuto alcune raccomandazioni nella descrizione del profilo del laureato, una parte che riguarda l'ordinamento dei corsi di studio. Il corso di arti visive e moda ha avviato la procedura di modifica di ordinamento dei corsi di studio. Al momento restano invece ancora da risolvere le raccomandazioni relative all'ordinamento della scheda SUA-CdS per i due corsi triennale e magistrale della filiera del disegno industriale.

⁵ Si veda la pagina <http://www.iuav.it/Ateneo1/VALUTAZION2/NUCLEO-DI-/verbali/2019/5-verbale.pdf>. Si precisa che il report non è pubblicato ma depositato agli atti.

⁶ Nel link che segue sono riportate le slide del PQA presentate all'incontro: <http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/PRESIDIO/verbali-de/Anno-2019/Verbale-dell-incontro-con-i-cds-del-19-giugno-2019---Allegato-1.pdf>

⁷ Si veda la pagina: <http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/PRESIDIO/relazioni-/index.htm>

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO E I DATI FONDAMENTALI

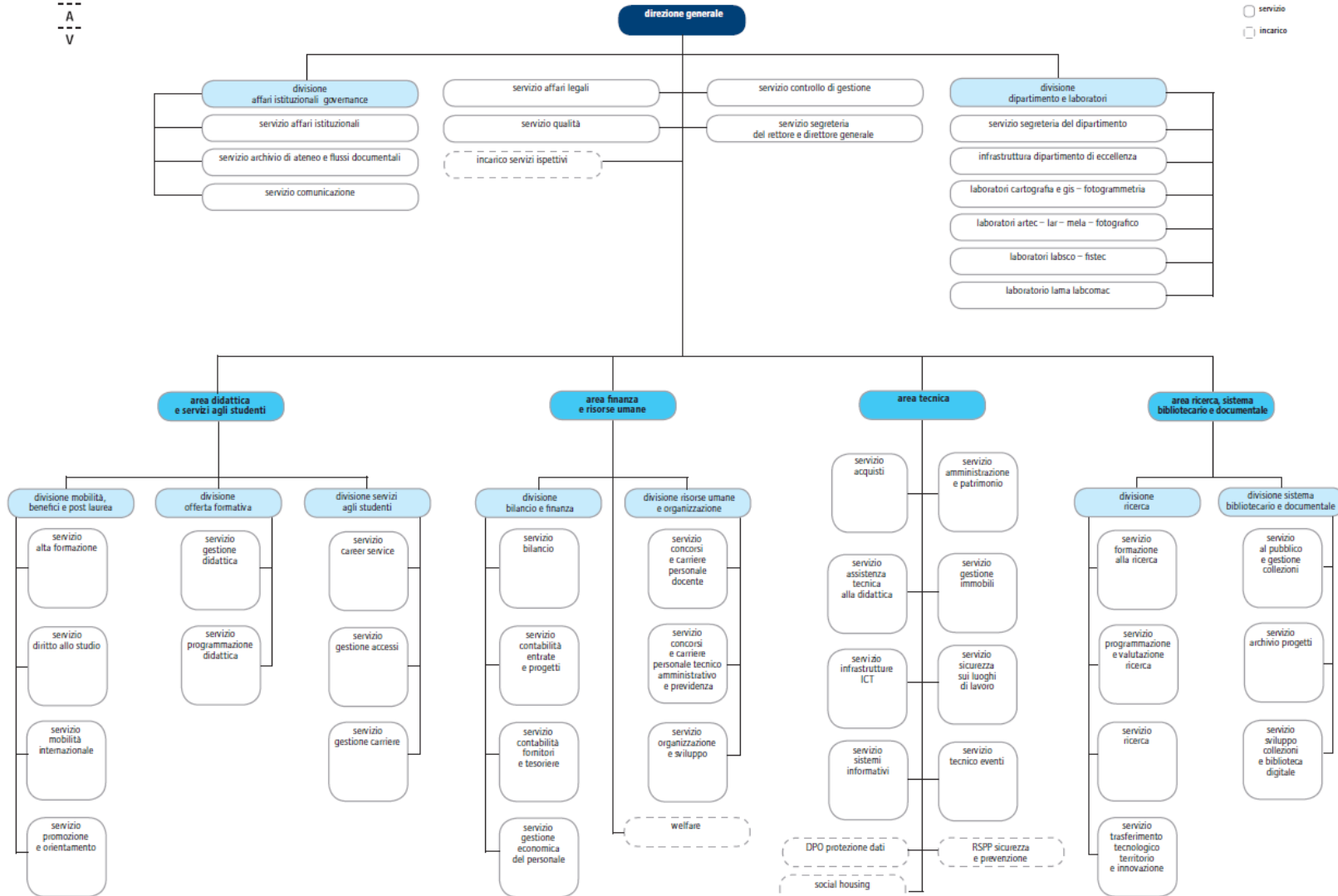
L'ateneo si articola in una direzione generale, che comprende strutture di staff centrali e la struttura amministrativa del dipartimento e in quattro aree che presidiano il supporto a didattica e ricerca, i servizi contabili e tecnici.

La figura seguente evidenzia l'organigramma di ateneo al 01.01.2020.

ORGANIGRAMMA

legenda

- area
- divisione
- servizio
- incarico



Nelle tabelle che seguono emerge un quadro sintetico dei dati dei principali elementi caratterizzanti l'ateneo (ateneo in cifre).

Tab. 5 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2019
Laboratori di ricerca	10	
Corsi di laurea triennale	5	a.a. 2018/19
Corsi di laurea magistrale	7	
Master di I livello	6	
Master di II livello	9	
Corsi di perfezionamento	2	a.a. 2018/19
Corsi di dottorato di ricerca	1	

Tab. 6 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	149	31/12/2019
<i>Ordinari</i>	47	
<i>Associati</i>	73	
<i>Ricercatori</i>	29*	
Personale tecnico amministrativo	259**	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.418	a.a. 2018/19
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.520	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	85	
Iscritti a Master di I livello	94	a.a. 2018/19
Iscritti a Master di II livello	103	
Diplomati a master di I livello	69	Anno solare 2019
Diplomati a master di II livello	118	
Iscritti a corsi di dottorato	120	al 31/12/2019
Dottori di ricerca	34	Anno solare 2019
Assegnisti di ricerca	137	Attivi nel corso del 2019

* di cui 21 ricercatori a tempo determinato; ** di cui 14 a tempo determinato (13 tecnici-amministrativi + 1 tecnologo) 3 dirigenti a tempo indeterminato 1 dirigente a tempo determinato 1 direttore generale

Tab. 7 Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	77 (8 a doppio titolo)	a.a. 2018/19
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	35	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	120	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	185 (6 verso Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	105 (26 studenti master)	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	88	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	5	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	10	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	8	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	2	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università luav circa 2 settimane per workshop)	50	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti luav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	45	

Tab. 8 Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	75	31/12/2019
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Laboratori/Atelier didattici ⁸	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	380	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	17	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	248.383	
Abbonamenti correnti a periodici	960	
Periodici elettronici correnti	439	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	83.241	
Banche dati	36	

⁸ Spazi attrezzati per attività didattiche integrative, con fornitura di assistenza tecnica specializzata, e per attività sperimentali autonome degli studenti nei campi della produzione ed elaborazione di immagini, video, installazioni interattive, modellazione digitale e materica (legno, ferro, ceramica, carta), stampa tridimensionale.

Tab. 9 Bilancio di genere

Bilancio di genere*	Donne	Uomini	Totale	% donne	% uomini
Docenti	59	90	149	39,60%	60,40%
di cui ricercatori t.d.	8	13	21	38,10%	61,90%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	166	88	254	65,35%	34,65%
di cui a t.d.	5	9	14	35,71%	64,29%
Totale	227	180	407	55,77%	44,23%

*Escluso il DG

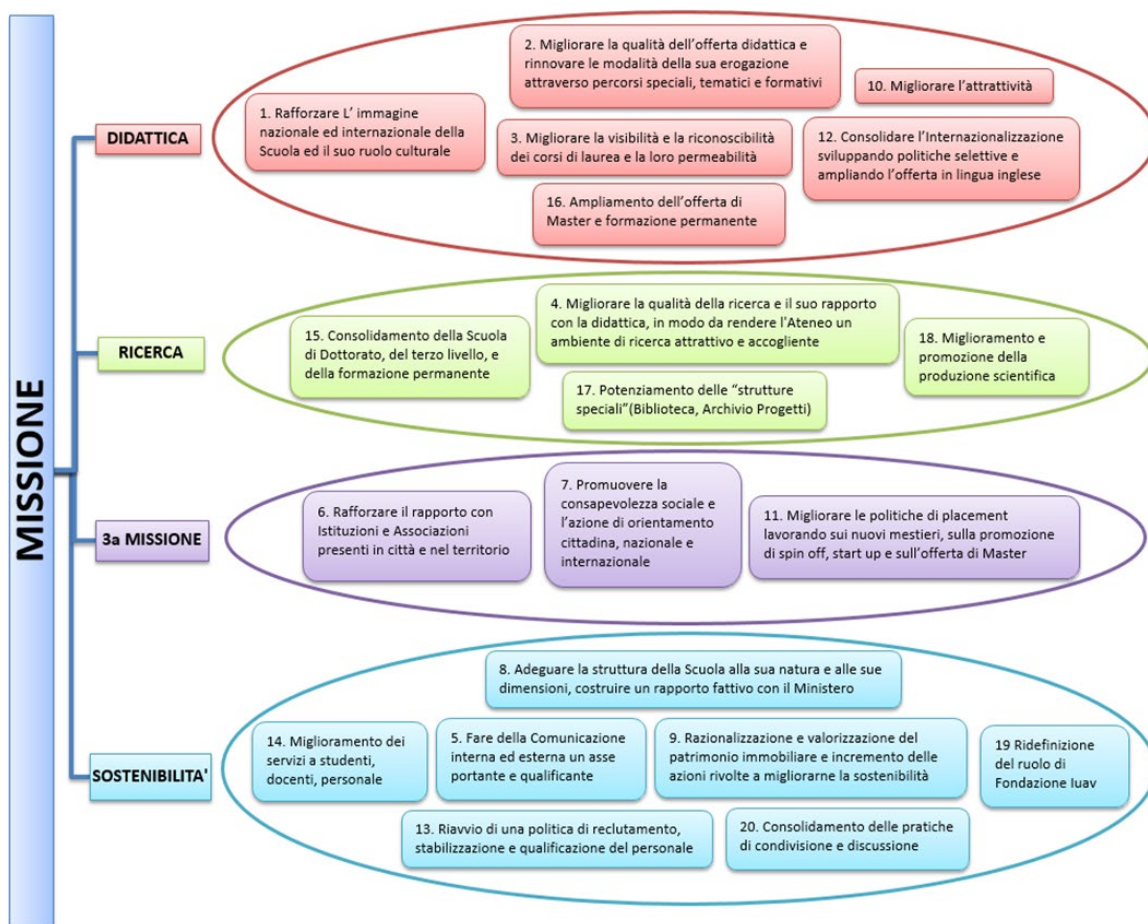
Tab. 10 Età

Età media	Donne	Uomini	Totale
Docenti	53,81	55,23	54,52
di cui ricercatori t.d.	43	41,92	42,46
Dirigenti	54,50	58	56,25
Personale tecnico amministrativo	41,05	46,30	43,67
di cui a t.d.	30,60	38,67	34,64

3 OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano strategico dell'Università luav è stato approvato nel 2017, dopo un lungo percorso di coinvolgimento dei principali stakeholders (personale docente, tecnico amministrativo, studenti). Esso si compone di 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle 4 funzioni che realizzano la mission dell'ateneo: didattica, ricerca e terza missione oltre che ad un obiettivo trasversale di "sostenibilità" inteso come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Figura 2 Mission e obiettivi strategici



Alla fine del 2018 è iniziato un percorso di revisione del Piano Strategico, legato al forte cambiamento che ha interessato l'ateneo con la attivazione del dipartimento unico, la scuola di eccellenza e la relativa riorganizzazione dei servizi di supporto.

Non essendo ancora concluso il percorso condiviso che dovrà portare alla riformulazione del piano strategico vigente, il documento che segue si basa sul piano strategico 2017.

Gli obiettivi strategici del piano sopra illustrato vengono declinati nelle azioni strategiche sottostanti,

come figura nella tabella seguente.

Tab. 11 Obiettivi strategici e azioni

1	Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti
1.1	Presentare la propria storia come materiale ancora attivo (mostre, dibattiti, video, conferenze sui Maestri luav).
1.2	Promuovere una rete di ex-studenti operanti come ricercatori e docenti nelle Università del mondo sfruttando una caratteristica unica di luav (per numero e qualità) come luogo di formazione di docenti, istituire specifici strumenti di collegamento e momenti di riunione
1.3	Organizzare annualmente momenti internazionali di dibattito sui temi emergenti nel proprio contesto culturale di riferimento come verifica globale dello stato dell'arte
1.4	Promuovere la diffusione internazionale in lingua inglese dei prodotti scientifici e dei risultati delle iniziative realizzate
1.5	Proporsi come punto di riferimento nazionale nel dibattito sul futuro delle discipline qui insegnate.
1.6	Incrementare l'uso delle sedi come luogo di dibattito internazionale
1.7	Promuovere iniziative cittadine inerenti le discipline insegnate (festival della Grafica, della Geografia?)
1.8	Programmare per tempo le proprie iniziative culturali o i propri Workshop (Wave ecc) al fine di favorirne l'accesso anche ad utenti esterni alla Scuola (vedi punto 12)
2	Migliorare la qualità dell'offerta didattica e rinnovare le modalità della sua erogazione (trasversalità, e-learning, tematizzazioni) individuando e rafforzando percorsi speciali (Moda, Teatro, Scuola di Restauro), e tematici, individuando ulteriori percorsi formativi in grado di raccogliere le domande in esubero (Interiors) e razionalizzando il quadro generale
2.1	Miglioramento generale della qualità della didattica erogata, nei modi e nei contenuti (lauree, esami, servizi, materiali di supporto)
2.2	Sperimentazione di percorsi trasversali e tematici che coinvolgono corsi di laurea diversi
2.3	Attivazione di percorsi di e-learning rivolti all'interno e all'esterno e progettati in-house sfruttando le competenze presenti
2.4	Rafforzamento della filiera di Moda anche attraverso accordi di Programma luav-Regione-Ministero delle Attività produttive.
2.5	Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro volta a metterne in evidenza la specificità presso luav
2.6	Riorganizzazione della filiera Arti anche in rapporto con altri percorsi presenti nell'Ateneo (Moda, Teatro)
2.7	Attivazione di una Scuola Internazionale di Restauro
2.8	Apertura di un corso di laurea in <i>Interiors</i> volto ad intercettare la domanda specifica esistente nell'ambito di Design e a riprendere una tradizione di insegnamento storicamente presente in luav
2.9	Promozione e salvaguardia delle discipline "eccentriche" in luav come Cinema, Estetica, Tradizione Classica, Storia dell'arte ecc. che hanno storicamente rappresentato e rappresentano un valore aggiunto prezioso per la Scuola.
2.10	Razionalizzazione dei corsi di laurea anche in base all'attrattività, al fine di conseguire il miglioramento della sostenibilità economica
3	Migliorare la visibilità e la riconoscibilità dei corsi di laurea e la loro permeabilità

3.1	Creazione di Scuole (così potrebbero essere chiamati i corsi di studio) riferite ai principali percorsi (di Architettura, di Design, di Arti, di Moda ecc) come modalità di evidenziazione e ri-aggregazione dei percorsi stessi
3.2	Centralità dei corsi di laurea nella definizione dei piani didattici, delle modalità di insegnamento
3.3	Accentuazione della permeabilità dei Corsi di Laurea al fine di ottimizzare le presenze e di sviluppare la trasversalità
3.4	Differenziazione chiara dell'offerta delle lauree Triennale rispetto a quelle Magistrali anche considerando la necessità di individuare bacini di utenza diversi (nazionali e internazionali)
4	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità con cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente
4.1	Definizione della mappa dei temi prioritari: Cambiamenti Climatici, Sostenibilità Ambientale, Trasformazioni territoriali, Riuso, Azioni condivise, Valorizzazione territoriale
4.2	Miglioramento della attrattività nei confronti di vincitori di programmi ERC, Marie Curie, visiting researchers ecc
4.3	Potenziamento dei cluster tematici Università/Istituzioni/Aziende come punta di diamante della ricerca di Ateneo in relazione con le strutture di ricerca di Dipartimento e con Centri studi e laboratori
4.4	Rafforzamento del rapporto tra Corsi di Studio e Strutture di Ricerca
4.5	Salvaguardia della ricerca individuale
4.6	Individuazione di luoghi specifici destinati alla ricerca (Ca' Tron?)
4.7	Ampliamento della presenza in reti internazionali
4.8	Trasformazione delle convenzioni in azioni concrete e fonte di finanziamento per la ricerca
4.9	Intercettazione (tramite regione o Comune) dei fondi europei destinati alla ricerca e buon uso dei fondi FSE
4.10	Aumento della partecipazione a bandi competitivi
4.11	Incremento dei finanziamenti destinati alla ricerca
4.12	Istituzione di premi destinati alla ricerca (Assegni di ricerca, finanziamenti ecc)
4.13	Aumento degli Assegni di ricerca, delle Borse di ricerca e dei posti di Tecnologo della Ricerca
4.14	Aumento del coinvolgimento dei laboratori di ricerca e della loro redditività
4.15	Potenziamento dell'Ufficio a supporto delle attività di Ricerca
4.15	Potenziamento dell'Ufficio a supporto delle attività di Ricerca
5	Fare della Comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante
5.1	Semplificazione del sito luav e sua versione in inglese
5.2	Miglioramento della comunicazione on-line con gli studenti, personalizzazione delle comunicazioni
5.3	Rafforzamento dell'uso dei <i>Social Network</i>
5.4	Razionalizzazione e omogeneizzazione dei siti presenti nell'Ateneo
5.5	Individuazione di una politica editoriale (on-line e cartacea) volta alla divulgazione internazionale dei prodotti scientifici
6	Rafforzare il rapporto con Istituzioni e Associazioni (Regione, Comune, Città Metropolitana, Biennale e altre istituzioni culturali, Università, Camera di Commercio, Confindustria) presenti in città e nel territorio

6.1	Stipula di accordi quadro specifici con Regione (pianificazione strategica), Comune (barriere architettoniche, Porto Marghera), Città Metropolitana (pianificazione strategica) e conseguente messa in atto degli stessi
6.2	Stipula di Accordi con Vega (trasformazione area Marghera), Istituzioni culturali (Musei, Querini Stampalia, Accademia, Scuola di San Rocco ecc)
6.3	Stipula di accordi con Confindustria e Camera di Commercio su progetti specifici (Moda, Design ecc)
6.4	Definizione di progetti comuni con Ca' Foscari sulla base della rispettiva autonomia e specificità
6.5	Ampliare le collaborazioni a livello nazionale
7	Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina, nazionale e internazionale
7.1	Promuovere eventi aperti alla città e dedicati ai diversi temi posti dalle emergenze in corso
7.2	Promuovere corsi su tematiche emergenziali (Wave, corsi singoli)
7.3	Promuovere politiche di assistenza e supporto (rifugiati, studenti di luoghi in guerra, Università di paesi in difficoltà, ecc.)
7.4	Porsi come luogo di dibattito su temi nazionali ed internazionali.
7.5	Salvaguardare l'Uso pubblico delle sedi e incremento dell'azione di rigenerazione materiale e sociale dell'area di Santa Marta-San Basilio
8	Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)
8.1	Definizione del percorso di discussione e condivisione della bozza di statuto elaborata dalla Commissione congiuntamente con la bozza di Piano Strategico, di Piano Organizzativo e di Piano triennale
8.2	Apertura di un confronto con il Ministero sulla proposta di nuovo statuto che uscirà dalla discussione e sulla possibilità di un accordo-quadro complessivo
8.3	Approvazione dello statuto che uscirà dal confronto ministeriale e dalla discussione interna
8.4	Riorganizzazione dell'Ateneo in base al nuovo quadro
9	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità
9.1	Scambio Terese-San Sebastiano
9.2	Miglioramento della conoscenza degli edifici anche attraverso l'adozione di un sistema informativo sugli spazi in grado di fornire adeguato supporto decisionale
9.3	Realizzare interventi di efficientamento energetico; nella stesura del piano triennale delle opere privilegiare gli interventi che comportino riduzione delle emissioni/dispersioni/consumi e pubblicizzazione delle azioni compiute da luav in questa direzione
9.4	Ridurre i consumi idrici; migliorare la gestione dei rifiuti
9.5	Migliorare le condizioni di sicurezza (statica/sismica, antincendio, dotazioni/caratteristiche dei luoghi ex D.Lgs. 81/08)
9.6	Migliorare le dotazioni per la mobilità, il BYOD e favorire la condivisione degli spazi ove possibile
9.7	Migliorare la logistica complessiva dell'Ateneo per ridurre i costi di spostamento di mobili e attrezzature
9.8	Possibile alienazione dell'ostello Ian Palach

9.9	Uso espositivo di una parte degli spazi di Ca' Tron e dei Tolentini e apertura alla città degli spazi e della corte dei Tolentini
9.9	Uso espositivo di una parte degli spazi di Ca' Tron e dei Tolentini e apertura alla città degli spazi e della corte dei Tolentini
10	Migliorare l'attrattività
10.1	Miglioramento della riconoscibilità generale di luav
10.2	Miglioramento della politica dell'orientamento estendendola geograficamente (anche a livello internazionale) e temporalmente (anticipare i tempi)
10.3	Differenziazione dell'orientamento, settore per settore e livello per livello (Triennali e Magistrali) lavorando su comunicazione mirata, presentazioni negli istituti superiori, incremento degli Open day
10.4	Assestamento numerico delle Lauree Triennali di Architettura
10.5	Ampliamento dell'offerta al Triennio per i settori di Design (Interiors) e Moda
10.6	Aumento degli studenti per le Magistrali di Architettura (nazionali dall' esterno e internazionali)
10.7	Consolidamento delle altri magistrali previa verifica della loro sostenibilità
10.8	Aumento dell'offerta Master
10.9	Progettazione di percorsi di laurea professionalizzante anche attraverso modalità di e-learning
11	Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta di Master
11.1	Potenziamento del Settore Placement
11.2	Promozione di Spin off e Start up anche attraverso il rafforzamento dell'intervento congiunto con Ca' Foscari in Vega considerato come incubatore di impresa
11.3	Consolidamento del rapporto con l'Ordine degli Architetti in relazione all'incremento dei tirocini, alla messa in atto dell'accordo stipulato in merito alla sostituzione della prima prova dell'Esame di Stato con tirocinio di 6 mesi
11.4	Definizione di accordi con gli ordini dei Geometri, dei Periti industriali, degli Agronomi in ordine alla istituzione delle nuove lauree professionalizzanti previste dalla legge
11.5	Stipula di accordi finalizzati alla promozione tirocini e altro con Confindustria, Camera di Commercio e altre Associazioni di Categoria
11.6	Organizzazione di convegni nazionali sui Nuovi Mestieri
12	Consolidare l'Internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese
12.1	Miglioramento dei servizi e del supporto offerti agli studenti in-coming e mantenimento dei rapporti con chi ha trascorso un periodo di studi presso luav
12.2	Selezione del numero e della qualità degli accordi in base ad un piano strategico riguardante la nostra collocazione internazionale
12.3	Attivazione di percorsi in lingua inglese (corsi di studio e gruppi di insegnamenti)
12.4	Promozione dell'Orientamento internazionale anche attraverso presentazioni in situ
12.5	Incremento della partecipazione a bandi internazionali (Erasmus Plus, Capacity Building ecc)

12.6	Promozione diretta o indiretta di accordi bilaterali finalizzati alla costruzione di percorsi di formazione congiunti nei settori di nostra competenza (Marocco, Turchia, Tunisia ecc).
12.7	Azione politica di coordinamento tra gli obiettivi dei diversi uffici che si occupano di relazioni internazionali in luav (Scuola di Dottorato, Corsi di Laurea, Relazioni Internazionali, Ricerca e master
12.8	Promozione di azioni congiunte con le Università con cui luav ha accordi che non siano limitate allo scambio di studenti ma che prevedano anche scambio docenti, seminari congiunti, convegni ecc..
12.9	Miglior uso a livello internazionale di Wave (Workshop Internazionali di Architettura) tramite anticipazione dei tempi della programmazione e incremento delle azioni di divulgazione
12.10	Rafforzamento degli uffici preposti all'internazionalizzazione
13	Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo
13.1	Proroga dei contratti RDT a)
13.2	Nuovi ricercatori di tipo A finanziati al 50% secondo le modalità previste dal piano triennale (avvio procedure)
13.3	Avvio delle procedure per la conferma nel ruolo di associato dei ricercatori tipo b) provvisti di abilitazione
13.4	Chiamata di docenti di prima fascia dall'esterno (piano straordinario ordinari)
13.5	Avanzamento, secondo priorità legate alle necessità di Ateneo, dei docenti di seconda fascia forniti di abilitazione.
13.6	Scorrimo graduatorie e/o concorsi per personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato
14	Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale
14.1	Reperimento di spazi destinati alla consumazione di cibo per personale e studenti
14.2	Creazione di un punto ristoro ai Magazzini
14.3	Rafforzamento della rete wi-fi e miglioramento e ampliamento degli attacchi nelle diverse sedi
14.4	Incremento della distribuzione di bevande e snacks a Badoer e Ca' Tron
14.5	Dotazione di armadietti per la biblioteca
14.6	Messa in funzione dell'Ufficio Housing con incremento di personale ed eventualmente la verifica della possibilità di azioni congiunte, in questo campo, con Ca' Foscari.
14.7	Sostegno alle pratiche sportive e promozione di eventi legati allo sport anche in collegamento con i contenuti dei corsi
15	Consolidamento della Scuola di Dottorato, del terzo livello, e della formazione permanente
15.1	Rafforzamento dei curricula esistenti e miglioramento del loro funzionamento e della loro reciproca collaborazione
15.2	Istituzione di percorsi di dottorati innovativi realizzati con aziende e su temi specifici
15.3	Sperimentazione di percorsi di dottorato destinati alle Arti (unici in Italia)
15.4	Consolidamento di percorsi di dottorato destinati alla Moda (unici in Italia)
15.5	Consolidamento e promozione del percorso internazionale recentemente istituito
15.6	Aumento della attrattività extra-luav e internazionale
15.7	Diffusione delle tesi prodotte

15.8	Stipula di ulteriori accordi selezionati (pochi e scelti nello scenario mondiale) di titolo congiunto e messa in atto di eventi comuni con le Università coinvolte
15.9	Scambio di docenti e dottorandi
15.10	Consolidamento della Scuola di Dottorato come luogo di riflessione e confronto culturale a livello internazionale
15.11	Incremento delle borse di dottorato anche facendo ricorso a risorse esterne
16	Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente
16.1	Ampliamento dell'offerta dei Master specie nei settori maggiormente percepiti come professionalizzanti e aumento della loro redditività economica per l'Ateneo
16.2	Miglioramento qualitativo dell'offerta stessa anche in relazione all'uso dei Laboratori
16.3	Consolidamento delle procedure "rinnovate" di funzionamento dei Master
16.4	Miglior pubblicizzazione dell'offerta complessiva e "unitaria" dei Master luav
16.5	Creazione di livelli formativi di eccellenza (anche in collaborazione con gli Ordini Professionali) legati alla formazione permanente.
17	Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)
17.1	Portare avanti progressivamente il progetto iniziale della biblioteca per migliorare l'utenza e mantenere nuovi spazi nell'ambito della sede dei Tolentini destinata prevalentemente a usi espositivi, bibliotecari
17.2	Migliorare i servizi collaterali alla biblioteca e il suo ruolo di luogo di dibattito, incrementare le collezioni nei diversi settori e le modalità di consultazione
17.3	Raccogliere la domanda di conservazione di interi fondi o di parti di essi che da più parti viene rivolta all'Archivio, migliorare il rapporto con altre strutture luav come la Scuola di Dottorato, Rafforzare il suo ruolo nell'ambito degli Archivi Nazionali, promuovere la conoscenza della storia luav
18	Miglioramento e promozione della produzione scientifica
18.1	Supporto alle pratiche di valutazione
18.2	Creazione del fondo di premialità per i docenti
18.3	Politiche editoriali a supporto della produzione scientifica
19	Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav
19.1	Costruzione di una nuova Governance
19.2	Conclusioni dei lavori della residenza dei Crociferi e di tutte le pendenze collegate
19.3	Definizione dei compiti della nuova Fondazione luav
19.4	Sistemazione temporanea dell'area degli ex-Magazzini
19.5	Assunzione di ruoli nell'ambito dell'educazione permanente

20	Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione
20.1	Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione
20.2	Miglioramento del raccordo e della collaborazione tra strutture preposte alla valutazione e altri settori della Scuola
20.3	Diffusione dei risultati di NdV e PdQ
20.4	Messa in atto delle azioni previste dal sistema di valutazione AVA
20.5	Illustrazione periodica dei sistemi di valutazione a personale docente e non docente

Dopo aver articolato i 20 obiettivi strategici nelle rispettive azioni, essi sono stati declinati in base alle funzioni svolte dall'ateneo (didattica, ricerca, terzo settore e sostenibilità), individuando per ogni obiettivo i relativi indicatori e le specifiche di calcolo (metrica), che figurano all'allegato 1.

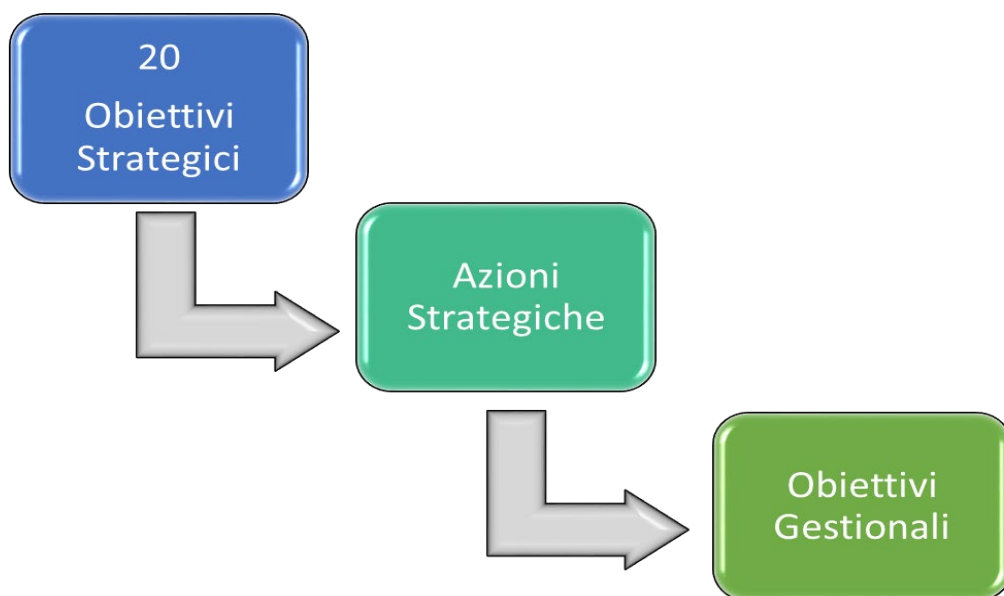
Da settembre 2019 è stato attivato il cruscotto di indicatori di performance informatizzato destinato agli organi di governo dell'ateneo, che consente il monitoraggio degli indicatori strategici.

4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

A partire dal quadro degli obiettivi delineati dal Piano strategico dell'ateneo sono definiti gli obiettivi gestionali di ateneo e i relativi indicatori.

La figura seguente evidenzia il legame che sussiste tra gli obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare e gli obiettivi gestionali.

Figura 3



Attraverso questi obiettivi l'amministrazione rende concreta la realizzazione del Piano strategico.

Le strutture amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti delle aree di servizi.

Conformemente alle indicazioni del D.Lgs 150 aggiornato dal D.Lgs 74/2017 gli obiettivi gestionali sono aggiornati annualmente sulla base dei risultati degli anni precedenti che vengono riportati nella relazione sulla performance.

Dal mese di dicembre dello scorso anno i dirigenti delle aree amministrative e i responsabili delle strutture in capo alla DG sono stati coinvolti in merito alla definizione di un quadro della situazione sui risultati raggiunti nel 2019⁹, utilizzato per la ridefinizione degli obiettivi gestionali 2020-22 evidenziati nella tabella seguente.

GLI OBIETTIVI GESTIONALI

Nella definizione degli obiettivi gestionali si sono contemperate due esigenze: da un lato la semplificazione del sistema, riducendone il numero e facilitandone la gestione; dall'altro la considerazione di alcuni nuovi obiettivi legati ai rilevanti cambiamenti organizzativi verificatisi nell'ultimo anno pur mantenendo l'assetto dell'attuale piano strategico, in corso di aggiornamento. Le strutture tecnico-amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso

⁹ Che saranno indicati nella Relazione annuale sulla performance.

il perseguimento di obiettivi gestionali di ateneo assegnati ai dirigenti delle aree di servizi. Tra gli obiettivi gestionali trovano riscontro specifiche azioni orientate al miglioramento del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Va rilevato in particolare come le attività volte a automatizzare i processi (es. dematerializzazione) siano funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione. La tabella che segue evidenzia in modo specifico (contrassegnandoli con l'asterisco) gli obiettivi che riguardano i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza, e del benessere organizzativo.

Tab. 12 Obiettivi gestionali

N.	Responsabile Gestionale	Funzione istituz.	Obiettivo 2020	Obiettivo 2021	Obiettivo 2022	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente
1	ADSS	D	Aumentare il numero di studenti internazionali attraverso lo svolgimento di adeguate azioni di supporto anche di carattere internazionale			Numero di interventi realizzati fuori sede + numero di fiere nazionali e internazionali		50	
2	ADSS	D	Promozione delle iniziative di ateneo rivolte agli studenti attraverso i social network			Numero di campagne effettuate sui social network	3	4	5
3	ADSS	D	Attivazione del sistema informatizzato di raccolta e conservazione delle tesi di laurea			Copertura % dei corsi di laurea	10%	20%	30%
4	ADSS	D	Supporto al completamento della ridefinizione della nuova offerta formativa per a.a. 2020-21 e 2021-22			Realizzazione della proposta formativa: on/off		on	
5	ADSS	D	Realizzazione degli interventi per il diritto allo studio con modalità compatibili con gli obiettivi fissati dagli organi di ateneo			Miglioramento dei tempi di erogazione delle borse di diritto allo studio (dalla pubblicazione della graduatoria)		-5%	-10%
6	ARSD		Supporto alla realizzazione delle procedure di acquisizione degli applicativi gestionali del sistema bibliotecario in linea con le disposizioni GDPR			Analisi del fabbisogno e predisposizione delle attività di gara		on	

7	ARSBD	R/3M	Potenziamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico con particolare riferimento allo sviluppo dei progetti del MISE SMICT in relazione all'incubatore VEGA INCUBE			Relazione sull'attività svolta		on	
8	ARSBD	R	Supporto alla realizzazione del nuovo esercizio di valutazione della ricerca VQR 2015-19			Relazione sul supporto fornito		on	
9	ARSBD	R	Implementazione e messa a regime del sistema IRIS SP 2020-21			Tempo avvio del sistema	Entro settembre	Entro luglio	Entro giugno
10	ARSBD	R	Attività di valorizzazione di fondi archivistici e archivio progetti mediante apposita programmazione annuale			Numero di iniziative	2	3	4
11	AT	D	Incremento attrezzature didattiche attraverso il rinnovo di aule			Tempo di attrezzaggio per 4 nuove aule	Entro novembre	Entro ottobre	Entro luglio
12	AT	S	Sviluppo di un modello organizzativo gestionale per CA' TRON			Tempo di sviluppo delle proposte e una bozza di regolamento		Entro giugno	Entro aprile
13	AT	S	Supporto alla ridefinizione dell'assetto degli spazi di didattica e ricerca e attivazione delle misure necessarie			Supporto fornito		on	
14	AT	S	Definizione di regole di acquisto di beni e servizi e micro regolamentazione			Tempo di stesura del regolamento	Entro maggio	Entro aprile	Entro marzo

15	AT	S	Completamento del recupero della Casetta Palma finalizzato a usi di welfare per studenti/personale			Tempo di completamento opere e allestimento spazi	Entro agosto	Entro giugno	Entro maggio
16	AFRU	S	Analisi dello stato dell'inventario di ateneo e esecuzione della ricognizione inventariale beni mobili (analisi + sistemazione codici inventariali + piano di ricognizione inventariale + revisione regolamento)	Analisi dello stato dell'inventario di ateneo e esecuzione della ricognizione inventariale beni mobili (ricognizione inventariale + riconciliazione patrimonio/inventario)		Tempo di realizzazione		Entro dicembre	Entro novembre
17	AFRU	S	Revisione dell'attività di welfare garantendo la continuità del servizio**			Tempo di revisione dell'attività		Entro dicembre	Entro settembre
18	AFRU	S	Attivazione della carta di credito virtuale			Tempo di attivazione della carta		Entro ottobre	Entro settembre
19	AFRU	S	Completamento del vademecum IVA			Tempo stesura definitiva	Entro novembre	Entro settembre	Entro giugno
20	AFRU	S	Completamento revisione dei regolamenti riferibili al personale t.a. e docRic			Temo di completamento	Entro luglio	Entro ottobre	Entro settembre
21	DG	S	Revisione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo in relazione alla messa a regime della nuova organizzazione, tenuto conto delle indicazioni emerse nella fase di monitoraggio, della revisione del modello dei laboratori e dei dati delle indagini di CS oltre che dei risultati del			Realizzazione della revisione		On	

			progetto GP						
22	DG	S	Supporto alle iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale	Realizzazione report sostenibilità, partecipazione ranking Greenmetric, supporto al gruppo nazionale RUS		Realizzazione delle iniziative		On	
23	DG	D/R	Consolidamento del percorso di assicurazione della qualità della didattica e sviluppo su ricerca e terza missione	messa a regime	verifica in preparazione visita CEV	Esecuzione azioni previste dalla road map		On	
24	DG	S	Realizzazione del primo bilancio di genere iuav			Tempi di realizzazione del documento	Entro dicembre 2020	Entro novembre 2020	
25	DG	S	Ideazione di un sistema informativo costituito da dashboard di MS Power BI in grado di fornire una panoramica completa degli indicatori più importanti del CDG, destinati agli utenti nei diversi livelli organizzativi, di facile accesso, per effettuare analisi ed interagire sui loro dispositivi: PC, tablet e cellulari	Analisi e definizione del sistema avanzato in grado di trasformare i dati in informazioni interattive, utili a prendere decisioni	implementazione	Analisi e definizione del sistema informativo		On	
26	ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG	S	Attivazione procedura PICA gestione reclutamento con le diverse aree dell'ateneo*			Tempi di attuazione	Entro ottobre	Entro settembre	Entro giugno
27	ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG	S	Analisi e revisione dei processi organizzativi anche considerando le disposizioni del PNA 2019*	Analisi e revisione dei processi organizzativi anche considerando le disposizioni del PNA 2019*		% di realizzazione		50%	

D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità

* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

** Obiettivi legati al benessere organizzativo

Gli obiettivi strategici sono stati declinati negli obiettivi gestionali di ateneo che sono considerati prioritari per la realizzazione operativa della strategia che l'amministrazione deve perseguire.

Il direttore generale assicura il necessario coordinamento fra il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede, inoltre, obiettivi di performance di area (per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo) e obiettivi di struttura (riferibili all'operatività propria della struttura).

GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Gli obiettivi di performance di area sono orientati al miglioramento continuo, e sono misurati attraverso due tipologie di indicatori: di efficienza e di efficacia. I primi sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi, e sono espressivi del costo medio unitario per struttura. I secondi sono definiti attraverso una articolata indagine periodica rivolta a diversi stakeholders, finalizzata alla misurazione della customer satisfaction.

Tab. 13 Obiettivi di efficienza dei servizi

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AI	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad un miglioramento dell'1% annuo salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/- 3%).
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU	
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS	
Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)	Dirigente ARSBL	
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Spese personale / FFO + Tasse e Contributi	DG	

Conformemente alle disposizioni del D.Lgs 74/2017 di modifica del D.Lgs 150 e alle raccomandazioni dell'ANVUR, l'ateneo realizza annualmente un ampio e articolato monitoraggio della customer satisfaction dei principali stakeholders (principalmente studenti, docenti, personale t.a.), sia attraverso la diffusione di questionari mediante il progetto Good Practice¹⁰ sia attraverso questionari integrativi diffusi in via autonoma. Un sotto insieme delle risposte raccolte, di seguito evidenziato nella tabella, è utilizzato anche ai fini della valutazione della performance, ciò risulta in linea con le recenti indicazioni inerenti l'utilizzo di modalità integrative di valutazione individuale¹¹.

Tab. 14 Obiettivi di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

Indicatore	Resp. gestionale	Target
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	DG	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati per ciascun indicatore valutativo attraverso l'applicazione di un modello di calcolo che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).
Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo		
Soddisfazione del PTA sul Servizio prevenzione e sicurezza		
Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto		
Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali		
Soddisfazione del personale docente sul Servizio comunicazione e immagine		
Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore		
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento		
Soddisfazione componenti commissioni paritetiche e commissioni autovalutazione corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento		
Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione		
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	
Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca		
Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	Dirigente AI e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti		

¹⁰ Progetto coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) inerente il monitoraggio della performance amministrativa delle università italiane aderenti, a cui luav partecipa dal 2007.

¹¹ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 dicembre 2019, par. 2.2.

Indicatore	Resp.	Target
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica		
Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	
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		

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI

Il Piano strategico delinea gli obiettivi fondamentali, le azioni da compiere per realizzarli e individua gli indicatori che l'ateneo monitora per verificarne il raggiungimento. Il primo Piano Strategico emanato nel 2017 è frutto di un intenso coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed è stato elaborato a seguito di numerosi tavoli tematici organizzati dal rettore. Questi hanno visto la partecipazione attiva di tutte le componenti attraverso interventi e proposte, di volta in volta pubblicate in una pagina web del portale di ateneo. Il processo è stato quindi molto articolato e partecipato, oltre che trasparente. I rilevanti cambiamenti di contesto intervenuti nel corso del 2018 e continuati nel 2019 (nuovo statuto, unificazione dei dipartimenti, riorganizzazione) hanno determinato un nuovo percorso di ridefinizione degli obiettivi strategici dell'ateneo, più aderenti alla dinamica del contesto, che è tutt'ora in via di sviluppo.

Dagli obiettivi strategici del piano discendono gli obiettivi gestionali, che ne realizzano l'implementazione e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa. Essi sono elaborati sulla base di un processo di 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, entro le scadenze previste per legge. Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 dal D. Lgs 74/2017 il processo prevede che la ridefinizione degli obiettivi già assegnati l'anno precedente avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", ottenuti dalle indicazioni fornite in merito dai dirigenti.

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 concordati, entro il mese successivo all'approvazione, condividono gli obiettivi stabiliti dal piano integrato approvato con i responsabili delle loro aree, i quali, a loro volta, concludono la condivisione con i rispettivi collaboratori mediante 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. Il processo non è quindi esclusivamente a una via (top-down/bottom-up), ma misto, in quanto i momenti di condivisione possono comportare modifiche e integrazioni, facendo emergere nuovi obiettivi o modificandone altri sia dall'alto che dal basso.

Il *cascading* sopra descritto determina anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

Oltre agli obiettivi la misurazione riguarda anche il comportamento, che è oggetto di valutazione da parte dei responsabili. Le schede di valutazione individuale, che visualizzano sia gli obiettivi e relativi

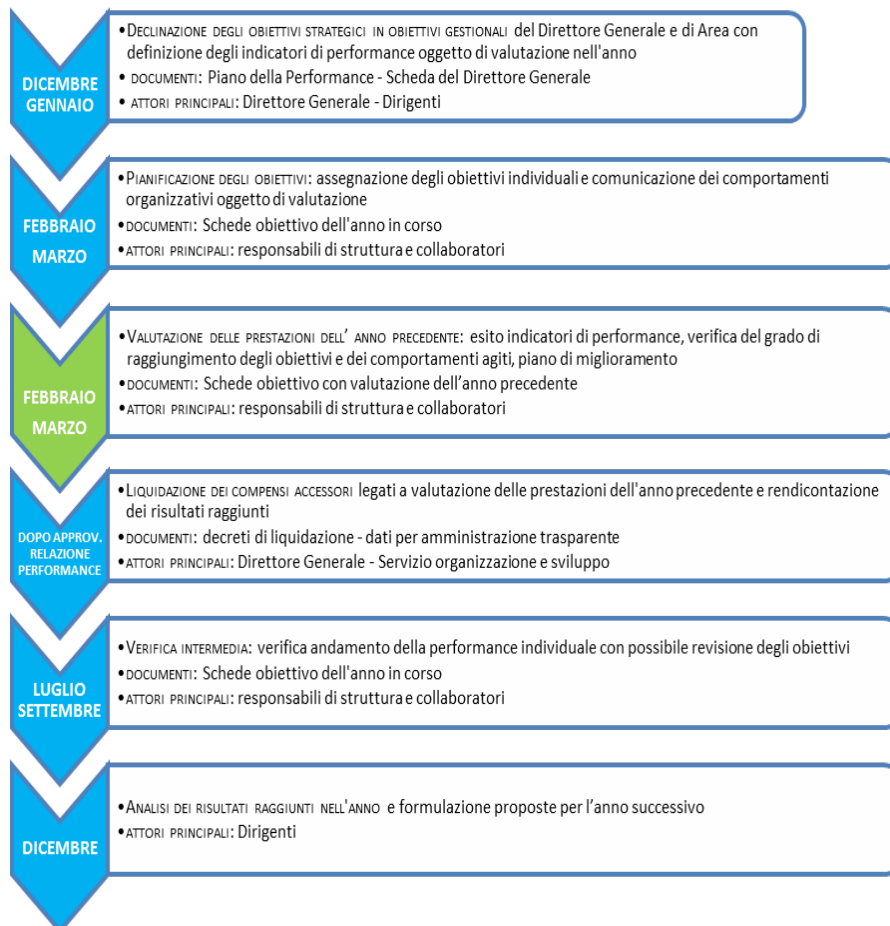
indicatori e target oltre che ai comportamenti, sono rese pubbliche all'interno dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

La condivisione e assegnazione degli obiettivi, che è la prima fase del processo che termina con la valutazione dei risultati, avviene entro il mese di marzo e si avvale di un software proprietario (e-Valuation) che consente di gestire on-line tutta la procedura (tranne i momenti di condivisione che devono avvenire necessariamente mediante colloquio frontale).

L'applicativo consente a ciascun responsabile di struttura di gestire le schede dei propri collaboratori (ma anche di visualizzare le schede degli anni precedenti) e al collaboratore di prendere visione della scheda dell'anno (e di visualizzare anche le schede degli anni precedenti); esso consente ai responsabili di livello superiore (di divisione e di area) anche di approvare le schede elaborate dai propri collaboratori/responsabili (di livello subordinato). La procedura prevede una fase di condivisione frontale degli obiettivi con il proprio responsabile, in cui il collaboratore può interagire anche proponendo modifiche o nuovi obiettivi.

Chiusa la fase di approvazione degli obiettivi, le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, e la fase conclusiva del ciclo della performance, riguardante la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo; anche queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro frontale tra responsabile e collaboratore.

Fig. 4 Ciclo di gestione della performance Iuav



BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'ateneo ha costituito nel 2016 due gruppi di lavoro, uno sul benessere organizzativo e uno sul rischio stress lavoro correlato, con il compito di approfondire entrambe le tematiche e di produrre una analisi da condividere successivamente al fine di individuare le azioni positive da porre in essere.

La scelta di associare le due analisi deriva dalla stretta correlazione tra le due tematiche e risponde all'obiettivo di attivare azioni integrate che rispondano a entrambe le finalità.

Il primo gruppo di lavoro sul benessere organizzativo con il supporto del CdG ha analizzato finora i dati dell'indagine 2018 e del 2017 (i cui esiti sono pubblicati nel portale di ateneo).

La presentazione dei risultati dell'indagine a tutto il personale da parte della DG, riservando spazi all'approfondimento e alle domande da parte del personale, ha contribuito a incrementare considerevolmente la compilazione del questionario che ha raggiunto una copertura del 57% (+10%) Rispetto al 2017 le valutazioni medie sono migliorate su 12 dei 14 ambiti indagati e sono migliorate in modo netto le valutazioni negli ambiti delle discriminazioni, del funzionamento del sistema, e delle performance personali e dell'ambiente di lavoro

COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE

L'Università luav adotta il Data Warehouse U-Gov e si articola contabilmente in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget. La direzione generale e le quattro aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. Il sistema contabile è dotato di una contabilità analitica che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse sia per unità analitica che per progetto (di ricerca o altro).

Il budget per area fornisce una indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione sia per realizzare nuovi progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'ateneo.

Il collegamento tra budget e performance è un punto critico su cui l'ateneo sta intervenendo per incrementare gradualmente il numero di obiettivi/progetti monitorati dal punto di vista economico attraverso il sistema di contabilità analitica.

Il criterio di quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione del progetto adottato è quello del direct costing, comprendendo solo le risorse gestite dal budget dell'area; non vengono quindi considerati i costi indiretti e generali.

In sede di elaborazione del bilancio unico di ateneo autorizzatorio 2020, tra settembre e dicembre 2019, i dirigenti hanno lavorato alla quantificazione in termini di costi e investimenti, delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2020.

Dopo l'approvazione del piano integrato 2020 tali obiettivi saranno contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati contabilmente.

La tabella che segue riassume la quantificazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi sopra citati.

Tab 15 Risorse per obiettivo

STRUT TURA	PROGETTO MONITORATO CON PIANO INTEGRATO 2019	IMPORTO €
AFRU	Missioni: sistema di gestione spese mediante Carta di credito virtuale - AIR PLACE	15.000
ARSBD	Miglioramento dei servizi a supporto della partecipazione e gestione dei progetti di ricerca e della valorizzazione dei risultati	28.000
	Archivio progetti: incremento dei fondi archivistici e loro valorizzazione	30.000
	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	18.000
AT	Miglioramento conoscenza edifici; Implementazione BIM	80.000
	Miglioramento sicurezza, Implementazione misure PREVENZIONE INCENDI	175.000
	Miglioramento logistica, Riqualificazione AULE DIDATTICHE	100.000
AD	Attivazione borsa di studio annuale a favore di studenti rifugiati	5.000
	Iniziative specifiche per la promozione del nuovo corso di laurea magistrale in lingua inglese	10.000
	TOT	461.000

Tutte le altre risorse di budget assegnate alle aree riguardano in modo indistinto il raggiungimento degli altri obiettivi assegnati (gestionali, di funzionamento e miglioramento, di struttura).

5 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

In applicazione della L. 190/2012, l'Università Iuav adotta il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) con l'obiettivo di identificare le attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e individuare gli strumenti organizzativi, formativi e di controllo per migliorare ulteriormente la prevenzione del rischio.

L'attenta analisi condotta per redazione del PTPCT è dunque utile anche per questo Piano (e viceversa) se si considerano:

lo studio del contesto esterno e interno nel momento in cui è richiesto un esame della struttura organizzativa o la stessa mappatura dei processi

la gestione del rischio e la chiara identificazione delle misure di prevenzione della corruzione anche in termini di definizione di tempi e di responsabilità

l'individuazione dei responsabili delle misure di prevenzione della corruzione e dei loro obiettivi di programmazione che possono essere considerati in termini di performance individuale e di struttura l'organizzazione dei flussi informativi per la pubblicazione e i relativi responsabili per l'attuazione della trasparenza.

Come suggerito da ANVUR con le Linee Guida sulla performance del 2015 e successivi aggiornamenti e dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con la delibera n. 1028 /201/, questo Piano integrato e il PTPCT 2020/2022 sono fortemente connessi e reciprocamente condizionati.

LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: LA GESTIONE DEL RISCHIO

La gestione del rischio di corruzione è lo strumento utilizzato per ridurre le probabilità che un potenziale evento corruttivo si verifichi.

Per questa attività, come dettagliatamente descritto nei PTPCT, l'ateneo ha recepito le indicazioni metodologiche indicate da ANAC con Piani successivi, in particolare il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2013 e 2015, secondo le tre fasi principali di

- mappatura dei processi a rischio;
- valutazione del rischio per ciascun processo;
- trattamento del rischio.

Nel concreto la mappatura è stata realizzata su impulso del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), con il coinvolgimento di tutte le aree organizzative, come riflessione sull'organizzazione interna secondo le aree di rischio individuate nel PNA e negli aggiornamenti successivi e ha collocato i processi nelle aree di rischio indicate dal PNA (A) Acquisizione e progressione del personale; B) Contratti pubblici; C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; E) Attività tipiche dell'ateneo).

Per quanto riguarda la valutazione del rischio, su impulso del RPCT, sono stati individuati i processi a

potenziale rischio corruttivo, definendo per ognuno le misure di prevenzione di riferimento. Quindi si è provveduto alla rilevazione del grado di rischio corruttivo per i processi analizzati in coordinamento coi dirigenti di riferimento, effettuata mediante l'utilizzo del modello predisposto dall'ANAC, che consente di incrociare la valutazione della probabilità che il rischio si realizzi con le conseguenze (impatto) che esso produce sull'attività per essere poi rappresentato e ricondotto in una delle possibili 5 fasce di rischio (Alto, Medio, Basso e Minimo). Nello specifico questo modello di rilevazione considera il rischio potenziale sulla base della stima della probabilità e la stima dell'impatto come ricordato nel precedente PTPCT.

A tale rilevazione ha fatto seguito una fase di trattamento del rischio ovvero secondo un'attività coordinata dall'RPCT di concerto coi dirigenti di tutte le aree dell'ateneo si è provveduto all'individuazione, rivalutazione delle misure di riduzione del rischio dei processi e individuazione delle relative responsabilità.

L'attività di analisi del rischio con il completamento della mappatura dei processi si è conclusa già nel 2017 ma, per evitare sopravvalutazioni del sistema dei controlli e una sottovalutazione dei rischi nelle singole procedure e misure adottate, è stata posta a verifica nel corso del primo semestre 2018 al fine di individuare gli eventuali punti di vulnerabilità dell'analisi effettuata precedentemente.

Una maggiore consapevolezza e conoscenza del fenomeno corruttivo, inteso piuttosto come irregolarità procedurale, eccessiva discrezionalità e assenza di proceduralizzazione, ha consentito una analisi e un monitoraggio puntuali il cui risultato ha confermato nella sostanza la precedente rilevazione.

L'esito di tale azione costituisce l'allegato 1_Anticorruzione_Analisi del rischio e misure di prevenzione al PTPCT 2019-2021 che è pubblicato unitamente al Piano nella sottosezione di Amministrazione trasparente denominata Altri contenuti_Prevenzione della corruzione nella pagina reperibile dal link <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont/index.htm>

Si rileva inoltre che nel corso del 2019 è stata condotta, con il coordinamento del RPCT e la collaborazione di tutti i dirigenti, un'attività di monitoraggio per verificare l'effettività delle misure introdotte, l'efficacia rispetto alla prevenzione e agli aggiustamenti da effettuare riguardo all'effettività/efficacia della misura introdotta, ai fini di una programmazione anche su base triennale di ulteriori misure e che in base alle nuove disposizioni del PNA 2019 con riferimento alla gestione del rischio il PTPCT luav 2020/2022, anche in considerazione dei mutamenti organizzativi occorsi nell'ultimo anno:

- conferma provvisoriamente i criteri e le indicazioni metodologiche della valutazione già condotta negli anni precedenti;
- programma a partire dal 2020 una complessiva attività di revisione e aggiornamento della mappatura dei processi, che sarà coordinata dall'area finanza e risorse umane e che coinvolgerà tutte le aree dirigenziali, che tenga conto delle scadenze e di quanto indicato dal documento metodologico allegato al PNA 2019 da svilupparsi nel biennio 2020-2021;
- recepisce, nell'esito dell'attività di monitoraggio e controllo delle misure di riduzione del rischio individuate (Allegato Anticorruzione_monitoraggio delle misure_2019 del PCT luav 2020-22), i

principali mutamenti organizzativi conseguenti alla riorganizzazione della struttura di gestione come responsabilità del processo e di attuazione delle misure di controllo.

Come già dichiarato nei precedenti Piano integrato e PTPCT, poiché proceduralizzare riduce i rischi connessi all'applicazione arbitraria di modalità discrezionali, nel corso del 2020:

- si continuerà con l'azione di semplificazione, revisione, aggiornamento e adeguamento della normativa interna di ateneo per la quale è stato nominato un apposito gruppo di lavoro (decreto del direttore generale n. 318/2018) con l'intento di coordinare le varie disposizioni in modo tale da evitare contraddizioni e condividere le informazioni.

In merito a quanto finora svolto dal gruppo di lavoro, si restituisce la complessità dell'attività essendo condotta con modalità di discussione condivisa e non come mero adempimento.

Il lavoro di analisi del gruppo di lavoro ha evidenziato per ciascuno dei regolamenti l'ordine di priorità di adeguamento: degli 81 totali 47 hanno una priorità bassa mentre dei rimanenti ne sono stati revisionati 32;

- si attiverà una piattaforma integrata per la gestione delle procedure concorsuali in modo tale da semplificare la gestione documentale anche da parte della commissione e garantire una maggiore trasparenza consentendo una ulteriore riduzione del rischio

6 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Per condividere le sue strategie e gli obiettivi operativi e minimizzare i rischi di gestione, Iuav ha fatto sua la necessità di trasparenza e di buona comunicazione.

LA TRASPARENZA

Per quanto concerne la trasparenza, in applicazione del D.lgs. 33/2013 e delle indicazioni dell'ANAC e in un'ottica di connessione dei propri Piani di programmazione (Piano integrato, PTPCT e Piano strategico):

- ha realizzato e mantiene costantemente aggiornata la sezione Amministrazione Trasparente del sito web di ateneo (<http://www.iuav.it/amministra/>) a cui si rinvia per una visione complessiva delle iniziative e degli adempimenti connessi;
- ha rafforzato il ruolo della trasparenza quale misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e strumento di promozione dell'integrità e dello sviluppo della cultura della legalità per cui una sezione specifica a essa dedicata confluisce nel PTPCT come atto organizzativo fondamentale che disciplina i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati. Il PTPCT può essere consultato al seguente indirizzo: <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/index.htm>;
- con specifici atti (decreto del direttore generale 30 giugno 2017 n. 199, circolare del direttore generale prot. 13914 del 30 giugno 2017 n. 4/2017 e decreto del direttore generale n. 288 del 26 ottobre 2018) sono stati individuati i soggetti e i ruoli a cui compete la trasmissione e pubblicazione dei dati ed è stato rafforzato il monitoraggio sullo stato di attuazione della pubblicazione. Il riepilogo dello stato di pubblicazione di dati, informazioni e documenti secondo gli obblighi di legge e le competenze è contenuto nell'Allegato Trasparenza_Elenco obblighi di trasparenza e flussi informativi;
- per consentire all'utenza di esercitare il corretto accesso agli atti, ha emanato (decreto rettorale 16 luglio 2018, n. 316) un apposito "regolamento sul diritto di accesso agli atti, di accesso civico semplice e di accesso generalizzato" e ha realizzato una specifica pagina della sezione di Amministrazione Trasparente con le modalità e i moduli da utilizzare (<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont1/index.htm>).

Si segnala inoltre che nel corso del 2019, per garantire il bilanciamento delle disposizioni sulla trasparenza con quelle a tutela della privacy, anche in considerazione di quanto disposto dal Regolamento UE 2016/679, dal nuovo "Codice Privacy" e dalle indicazioni e linee guida emanate in materia dal Garante della Protezione Dati Personali:

- si è consolidato il rapporto di collaborazione del RPCT con il Data Protection Officer (DPO) dell'ateneo anche al fine di evitare il rischio di sovraesposizione dei dati pur garantendo il diritto all'informazione e di accesso alla documentazione amministrativa dei cittadini individuando soluzioni procedurali per il trattamento dei documenti in possesso dell'ateneo;
- in attesa di redigere uno specifico regolamento che disciplini più compiutamente le procedure applicative del Regolamento UE in ambito universitario, è stato adottato con delibera del consiglio di amministrazione del 18 dicembre 2019 il modello organizzativo privacy Iuav. Il modello definisce le misure tecniche e organizzative adottate dall'Università Iuav di Venezia, ai fini della protezione delle

persone fisiche in relazione al trattamento dei dati personali e della libera circolazione degli stessi nell'ateneo nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, limitazione delle finalità, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità, riservatezza e responsabilizzazione

Per quanto concerne l'organizzazione di altre attività sulla diffusione della cultura della trasparenza, nel corso del 2019 gli eventi di maggiore rilievo sono stati:

- "Corruzione e anticorruzione. Un libro un incontro", che si è tenuto il 28 febbraio 2019 con l'importante partecipazione dell'allora presidente dell'ANAC, dott. Raffaele Cantone e del prof. Enrico Carloni, ordinario di diritto amministrativo Università degli studi di Perugia. La presentazione del loro volume "Corruzione e anticorruzione: dieci lezioni" è stata l'occasione per fornire con approccio divulgativo un quadro su cosa sia la corruzione e in che modo possa essere prevenuta e combattuta. Ha fatto seguito un dibattito sull'importanza e il valore della legalità nell'amministrazione pubblica a cui hanno partecipato il prof. Alberto Ferlenga, rettore luav, il dott. Alberto Domenicali, direttore generale luav, il prof. Giuseppe Piperata, ordinario di diritto amministrativo luav oltre al prof. Michele Bugliesi, rettore Università Ca' Foscari Venezia;

- il seminario "Trasparenza e anticorruzione. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di luav - Triennio 2019-2021" organizzato il 5 giugno 2019 su impulso del RPCT i cui materiali sono pubblicati nella sottosezione di Amministrazione trasparente_Dati ulteriori e disponibili a partire dal seguente link: <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/dati-ulter/formazione/index.htm>

- la Giornata della Trasparenza delle Università del Veneto dal titolo "Anticorruzione: a che punto siamo? A 7 anni dalla legge 190/2012", che si è tenuto il 29 novembre 2019 presso l'Aula Magna ai Tolentini, organizzato su impulso dell'Università luav di Venezia in coordinamento e con il contributo di docenti delle quattro università. Tale convegno ha consentito un confronto sulla percezione dell'etica e della corruzione nella pubblica amministrazione a seguito dell'entrata in vigore della legge 6 novembre 2012 n. 190, quale dibattito sull'importanza della legalità nell'amministrazione pubblica, con l'obiettivo di rafforzare il senso collettivo di consapevolezza e di responsabilità.

Hanno partecipato il prof. Alberto Ferlenga, rettore luav, il dott. Alberto Domenicali, direttore generale luav, il dott. Vincenzo Tedesco, direttore generale dell'Università di Camerino e componente dell'ufficio studi CODAU con interventi specifici in materia di "Misure di prevenzione della corruzione e loro efficacia" dell'avv. Stefano Cerillo Avvocato distrettuale dello Stato (per conto dell'Università Ca' Foscari), in materia di "Rapporti tra il procedimento disciplinare e il procedimento penale" della dott.ssa Elisa Lorenzetto, docente di Diritto processuale penale (Università di Verona); in materia di "Accesso civico" della dott.ssa Micol Roversi Monaco, docente di Diritto amministrativo (luav) e in materia di "Aziende criminali e segnalazioni delle operazioni sospette: il ruolo delle Università" del prof. Antonio Parbonetti, Prorettore all'Organizzazione e ai Processi gestionali (Università di Padova)

LA COMUNICAZIONE

Per quanto riguarda il rapporto di comunicazione interna ed esterna anche nel corso del 2019 si sono confermate e diversificate le buone prassi di discussione e di confronto per raccontare in modo più efficace l'ateneo e le sue eccellenze e far conoscere maggiormente quali sono le strutture a supporto

della didattica e della ricerca in rapporto continuo con il territorio, ma soprattutto con la cittadinanza, riaprendo i suoi luoghi al dibattito pubblico senza dimenticare di mantenere costante quello con i suoi laureati, gli studenti e le loro famiglie.

Ne sono di esempio iniziative come:

luav Open Day (30 marzo 2019), l'appuntamento di orientamento rivolto agli studenti delle scuole secondarie superiori per entrare in contatto diretto con la vita dell'ateneo: corsi, progetti, sedi e servizi, performance, che quest'anno si è arricchito di un evento dedicato alle famiglie: un incontro informativo dove sono stati presentati i diversi servizi e alcuni laureati luav hanno raccontato il loro percorso formativo e lavorativo;

3 free days for your future (27-29 marzo 2019), la formula creata dall'Università luav di Venezia per garantire ai migliori studenti, interessati ai corsi dell'ateneo, un percorso formativo e informativo che li prepara a performance universitarie più efficaci grazie alla conoscenza diretta delle peculiarità dell'offerta formativa

Lezioni d'estate (11 e 12 luglio 2019): luav offre agli studenti delle scuole superiori e ai neodiplomati l'esperienza di una giornata all'interno dell'Ateneo con la possibilità di seguire una lezione tipo ed uno spazio di approfondimento.

luav Abroad (22 marzo 2019) che costituisce la rete di docenti e ricercatori che si sono formati all'luav e oggi insegnano e lavorano in università e centri di ricerca in Europa e in tutti i continenti

Design Open Lab (7 giugno 2019) con cui i laboratori di design luav si aprono al pubblico in una grande esposizione presso i Magazzini 6 e 7 (ex Ligabue). Un'occasione speciale per conoscere le sperimentazioni e le novità del design made in luav in tutte le sue declinazioni: prodotto, comunicazione grafica, allestimento degli interni

Fashion at luav (28 giugno 2019), il Graduation Show "Fashion at luav": la sfilata di fine anno dei corsi di laurea in moda e celebra la conclusione dell'anno accademico, mostrando i risultati delle attività progettuali, frutto di una didattica sperimentale e di un dialogo tra specificità italiana e realtà internazionali, che contribuiscono a formare nuove figure professionali capaci di confrontarsi con la complessità del sistema moda contemporaneo.

Si segnala inoltre come iniziativa di comunicazione aggiuntiva che supera gli adempimenti di trasparenza, GREEN IUAV 2019: Un pomeriggio per la sostenibilità che si è svolto nell'Aula Magna dei Tolentini il 16 dicembre 2019. L'incontro è stato l'occasione per presentare i recenti progetti dell'ateneo a favore della sostenibilità:

- la presentazione del secondo bilancio della sostenibilità luav, "**Green luav: rapporto di sostenibilità 2018**", <http://www.iuav.it/ATENEO1/IUAV-SOSTE/> il rapporto, realizzato dal gruppo di lavoro luav per la sostenibilità, con il progetto grafico di tre studenti di Design del prodotto e della comunicazione visiva che hanno compiuto un percorso di tirocinio interno all'ateneo, restituisce alla comunità e agli stakeholders, il bilancio di tutte le attività e iniziative in favore della sostenibilità promosse da luav. Raccoglie esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni presi per il futuro e dà conto degli obiettivi ambientali, sociali ed economici alla base della strategia di luav per la sostenibilità;
- la nuova borraccia per un ateneo plastic free;
- l'accordo con la cooperativa "Rio Terà dei pensieri" per un progetto di merchandising sociale.

7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi Iuav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito secondo un sistema a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, dai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

In fase di valutazione dei risultati agli esiti degli obiettivi individuali si aggiunge la valutazione dell'area di appartenenza rilevata attraverso specifici indicatori di efficienza ed efficacia che hanno la funzione di assicurare coerenza tra andamento della struttura (obiettivi organizzativi) e quello del suo personale (obiettivi individuali).

L'OIV interno ha stabilito che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte dei dirigenti, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi che riguardano la performance individuale comprende le seguenti tipologie:

- obiettivi di Ateneo (A): rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di ateneo previsti per l'anno e indicati nel "Piano Integrato". Esprimono il contributo richiesto per il raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti e possono coinvolgere il personale della stessa struttura a tutti i livelli e/o essere trasversali a più strutture; in genere si riferiscono ad attività e progetti di competenza delle aree di supporto o all'amministrazione complessiva (obiettivi organizzativi) ma possono essere declinati come obiettivi individuali;
- obiettivi di Performance dell'area (P): fanno riferimento agli obiettivi gestionali di ogni singola area e sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza e di efficacia. Sono misurati dal Servizio controllo di gestione e la loro valorizzazione è inserita all'interno delle schede individuali del personale "posizionato" che percepisce un'indennità di posizione o di responsabilità mentre per i collaboratori di categoria C e D tale valore è utilizzato per attribuire la quota di produttività collettiva; si riferiscono ad attività e progetti di competenza delle aree di supporto o all'amministrazione complessiva (obiettivi organizzativi);
- obiettivi di Struttura (S): fanno riferimento a attività/progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza assegnati al soggetto (obiettivi individuali).

I comportamenti (C) si riferiscono alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo.

La scheda obiettivi individuale prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100; è previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti e i direttori) e un peso degli obiettivi di Performance dell'area uguale per tutti i titolari di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il miglioramento degli indicatori di performance.

Tab 16 Ponderazione degli obiettivi

CLASSE	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di servizio, titolari di funz. spec. o incarico		EP	C o D
	<i>Dirigenti</i>	<i>EP o D</i>	<i>EP</i>	<i>C o D</i>		
OBIETTIVI						
Ateneo	max 50%	max 50%	max 30%	max 30%	max 20%	max 10%
Performance di area	min 20%	20%	20%	20%	20%	
Struttura		<i>min 0%</i> se peso obiettivi Ateneo < max	<i>min 15%</i>	<i>min 15%</i>	<i>min 20%</i>	<i>min 50%</i>
COMPORAMENTI						
Comportamenti	30%	30%	35%	35%	40%	40%

È il responsabile/valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di Ateneo (A) e Struttura (S) nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la classe di riferimento. Fanno eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato al 20% con possibilità di aumento solo per i dirigenti e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo. La scheda obiettivi individuale evidenzia per ogni obiettivo, la descrizione, la tipologia, il parametro, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target). La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 10, ha poi un impatto sul sistema premiante.

Gli indicatori (parametri) associati agli obiettivi individuali possono essere quantitativi oppure qualitativi e si differenziano per tipologia di obiettivi.

Tab. 17 Tipologia di Indicatore per obiettivo

obiettivi	tipo indicatore
obiettivi di Ateneo obiettivi di Struttura	indicatori di progetto
obiettivi di Performance di area	indicatori di performance

Gli indicatori di progetto: sono generalmente di tipo “descrittivo”, finalizzati a monitorare l’avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, ma possono essere di tipo “quantitativo” (es. una percentuale). Questi indicatori sono accompagnati dalla definizione dei livelli di performance attesi che permettono di differenziare una prestazione considerata positiva. Si precisa che sotto il livello minimo la prestazione è considerata negativamente (valutazione inferiore a 6).

Per ogni obiettivo sono previsti 3 livelli di performance:

- minimo: rappresenta un livello di prestazione positiva, ma non completamente soddisfacente, inferiore al risultato atteso espresso nel parametro, rispetto a quel particolare obiettivo. La valutazione della prestazione in caso di raggiungimento del livello minimo sarà sufficiente (≥ 6), ma inferiore all'8;
- adeguato: rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (come da parametro), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. La valutazione della prestazione, in questo caso, sarà compresa tra l'8 e 9,99;
- eccellente: rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso. Presuppone anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Si tratta di un livello di prestazione difficile, ma non impossibile da raggiungere, per la quale la valutazione sarà pari a 10.

Gli indicatori di performance: sono pre-definiti nell'ambito del sistema di misurazione e monitorati dal controllo di gestione.

Per gli obiettivi di performance delle aree sono previsti due target:

1. per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, la valutazione avviene in relazione alla variazione rispetto al risultato dell'anno precedente, valorizzando adeguatamente un intorno pari a $\pm 1\%$ annuo¹²; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita ai dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati; un indicatore globale di costo unitario viene utilizzato per la valutazione del direttore generale ($\pm 3\%$ annuo).
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).¹³

I comportamenti organizzativi presentano come parametro indicatore pre-definito il "comportamento

¹² Il modello confronta l'indicatore dell'anno X con quello dell'anno X-1 e calcola la differenza percentuale. Essa viene valorizzata scomponendo un intervallo di valori che va da -1 a 1 in modo da assegnare una valutazione da 0 a 10 a seconda del segno e dell'ammontare della variazione del costo. Ad es. una variazione pari o maggiore a 1 (aumento del 100% della variazione) viene valutata 0, mentre una diminuzione pari o superiore a -1 viene valutata 10; un valore intermedio tra -1 e +1 assume un valore tra 1 e 9.

¹³ Il voto finale dell'indicatore (su scala risposte 1-4) è dato da un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 < x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 = x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10. Il modello considera sufficiente una valutazione pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima". Oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range ± 1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente.

osservabile” corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di performance attesi per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo e dei comportamenti con una scala di misura da 0 a 10. Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 6) o eccellente (10) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte del valutatore nella sezione osservazioni del valutatore.

Per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all’obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce la “valutazione complessiva del periodo”.

Tab. 18 Scala di misura della performance individuale

Scala di misura della performance individuale				
Livello di performance	inadeguato	minimo	adeguato	eccellente
Valutazione	fino a 5,99	da 6 a 7,99	da 8 a 9,99	10
Prestazione	negativa	positiva		eccellente

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

- a) peso del 50% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
- b) peso del 10% 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 stakeholders attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholders (studenti, PTA, docenti)
- d) peso del 20% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione fornita dal rettore.

COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE

Il collegamento con il sistema premiante viene definito nel Contratto collettivo integrativo sottoscritto annualmente.

A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, viene di norma corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell’anno.

Al personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità viene inoltre attribuita l’indennità di produttività individuale e l’indennità di produttività collettiva.

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.

Tab. 19 valutazione e indennità

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 9,50 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 (elaborato dal controllo di gestione) e del personale afferente.

Al personale di categoria C e 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 secondo la seguente tabella.

Tab. 20 valutazione e indennità

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'indennità di responsabilità legata a valutazione:
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 9,50 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.

Per i Dirigenti viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni comunque compresa tra un minimo del 20% e un massimo del 40% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo, nei

limiti delle risorse disponibili.

Al Direttore Generale viene erogata una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al risultato raggiunto.

Dal 2018, in applicazione all'art. 20 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una maggiorazione dei premi individuali (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale di categoria EP) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, ad una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL vigente, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione, composto dal direttore generale in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale. È prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

MISURAZIONE SEMESTRALE

Il Servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi con il monitoraggio semestrale che viene comunicata al Direttore Generale, al Nucleo di Valutazione e ai responsabili delle aree in tempo utile per facilitare interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

CRITICITÀ E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance ex Dlgs 150/2009 è stato implementato presso l'Università Luav a partire dal 2011 e da allora è stato più volte aggiornato, in coerenza con quanto disposto dal DLgs 150/2009 all'art. 7 c. 1 che prevede un aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance previo parere vincolante del Nucleo di valutazione. A dicembre 2017 si è concluso un processo di revisione completa del documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance Luav in un'ottica di semplificazione e chiarezza e di adeguamento alle indicazioni del primo Piano strategico Luav 2017. Il documento è stato approvato dal NdV (prot n. 27137 del 15 dicembre 2017) e pubblicato secondo le disposizioni di legge. A gennaio 2019 (CDA 29.01.2019) il documento è stato aggiornato considerando le osservazioni e i suggerimenti espressi dal NdV nella Relazione sulla valutazione della performance del 09.07.2018. Infine il documento è stato aggiornato lo scorso dicembre (CDA 18.12.2019) coerentemente con le

indicazioni espresse dalla Relazione sulla performance luav approvata dal CDA il 19.06.2019, del documento di validazione della Relazione sulle performance elaborato dal NDV luav e del parere del NDV luav sul precedente aggiornamento del sistema.

Il percorso di revisione del piano strategico 2017 che è stato intrapreso lo scorso anno richiederà, non appena concluso, un nuovo intervento di revisione complessiva del documento; la definizione del nuovo piano strategico dovrà auspicabilmente trovare una maggiore integrazione tra la definizione delle linee strategiche, frutto della condivisione delle indicazioni degli organi di governo e degli stakeholders, e della costruzione del sistema di obiettivi e indicatori che dovranno rendere operativa la strategia.

ALLEGATI

1 Obiettivi strategici per funzione

Allegato 1: obiettivi strategici per funzione (D= didattica; R= ricerca, T= terzo settore; S= sostenibilità)

obiettivo strategico	indicatore	metrica	target		
			2017	2018	2019
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre	On/off	ON	ON	ON
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e studenti attivi	Numero degli ex studenti che rispondono alle iniziative /numero ex studenti contattati			
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D3. Percentuale di occupati Iuav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors	Percentuale di laureati che lavorano a uno anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12	>=1,07	>=1,07	>=1,07
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi Almalaurea	>=15,6	>=15,6	>=15,6
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D5. Proporzioni di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni su numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello	>=25,8	>=25,8	>=25,8
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D6. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=27,2	>=27,2	>=27,2
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D7. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=2	>=2	>=2
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D7. Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro	Attivazione di un nuovo corso di laurea magistrale nella classe LM 65 in sostituzione del corso attuale in LM 12	ON		
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D9. Verifica della applicazione della delibera del 15/12/2016 sulla distribuzione di dati di valutazione disaggregati a tutti gli organismi che si occupano di valutazione	On/off	ON		
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D10. Creazione di canali strutturati di comunicazione dei problemi segnalati dagli studenti e rendicontazione nei rapporti di riesame dei corsi di studio e nelle relazioni delle commissioni paritetiche	On/off	ON		
Migliorare l'attrattività*	D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)	Numero iniziative di: comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali	10	12	12
Migliorare l'attrattività*	D12. Iscritti al primo anno nella classe L4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=112	>=112	>=112
Migliorare l'attrattività*	D13. Iscritti nella classe di laurea L17	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=97	>=97	>=97
Migliorare l'attrattività*	D14. Iscritti al primo anno nella classe L21	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	>=91	>=91
Migliorare l'attrattività*	D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	>=91	>=91
Migliorare l'attrattività*	D16. Iscritti al primo anno nelle classi LM12	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=104	>=104	>=104
Migliorare l'attrattività*	D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=79	>=79	>=79
Migliorare l'attrattività*	D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=90	>=90	>=90
Migliorare l'attrattività*	D19. Attivazione di un corso di laurea professionalizzante	On/off	OFF	ON	ON
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	27,50	27,50	27,50
Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	D21. Numero di corsi di master attivati	Pesato con il n di iscritti: ad es. 1 master vale 10 e ciascun iscritto vale 0,1: quindi 1 master con 10 iscritti vale 11, uno con 100 vale 20	119,90	119,90	119,90
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR	VQR 2015-2018* >97%		

obiettivo strategico	indicatore	metrica	target		
			2017	2018	2019
modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente					
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati	100%	100%	100%
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12	Incassi/proventi relativi ai progetti di ricerca competitivi nazionali e internazionali più i progetti regionali FSE	>=9.075	>=9.075	>=9.075
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R4. Premio medio annuo per docente maggiore di 4.200 euro (vedi obiettivo C della programmazione triennale 2016-18)	Premio maggiore di 4.200 euro (vedi obiettivo C della programmazione triennale 2016-18)	ON	ON	ON
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca	>=80	>=80	>=80
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.	>=2.043.458	>=2.043.459	>=2.043.460
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi	>=2981	>=3279,1	>=3279,1
Consolidamento della scuola di dottorato	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse	1,00	1,00	1,00
Consolidamento della scuola di dottorato	R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi	54	54	54
Consolidamento della scuola di dottorato	R10. Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altro ateneo sul numero totale di dottorandi a 1° anno	1,39	1,39	1,39
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	Numero fondi in comodato o in donazione	3,15	3,15	3,15
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi	38	38	38
Miglioramento e promozione della produzione scientifica	R13. Istituzione di un comitato scientifico esterno con alcuni membri internazionali di prestigio per l'editoria di ateneo e favorire le pubblicazioni in doppia: italiano e inglese	Istituzione del comitato e pubblicazione nella collana di ateneo di libri in doppia lingua	OFF	ON	ON
Miglioramento e promozione della produzione scientifica	R14. Percentuale di pubblicazioni di ateneo riservate annualmente ai ricercatori luav al di sotto dei 35 anni	Percentuale di pubblicazione di ateneo di ricercatori under 35	OFF		
Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio	T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	On/off	OFF	ON	ON
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Numero di eventi e mostre di ateneo	>=415,3	>=415,3	>=415,3
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	T3. Soddisfazione dei tirocinanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	>=4,5	>=4,5	>=4,5
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	>=0,89	>=0,89	>=0,89

obiettivo strategico	indicatore	metrica	target		
			2017	2018	2019
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	2	3	4
Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web	Percentuale di aumento rispetto al valore 2016	>=0,42525	>=0,4455	>=0,46575
Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	>=4,7792	>=4,8256	>=4,872
Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)	S3. Approvazione nuovo statuto	On/off	ON		
Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)	S4. Revisione della struttura organizzativa	On/off	ON		
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico	On/off	ON	ON	
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric	>=188	>=188	>=188
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate	% aule attrezzate	0,01	0,15	
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi	>=84000	>=100800	>=120960
Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo	S9. Predisposizione del piano triennale del personale	On/off	ON	ON	ON
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Numero spazi allestiti	+1	+1	+1
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	S11. Installazione di distributori di bevande e snack	Superficie mq di nuovi distributori installati	16,50	17,50	18,50
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione	20	50	80
Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione luav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off	ON	ON	ON
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off	ON	ON	ON