

PIANO INTEGRATO IUAV 2021-2023

GENNAIO 2021

INDICE

1 PREMESSA	3
2 INQUADRAMENTO STRATEGICO	4
3 OBIETTIVI STRATEGICI	16
4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	21
5 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	33
6 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	35
7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	38
ALLEGATI	45

1 Obiettivi strategici per funzione

2 Tabella riassuntiva delle principali indicazioni emerse dall'analisi comparativa dei questionari

COVID

1 PREMESSA

Il Piano Integrato 2021-2023 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 26.11.2020 dopo il preventivo parere favorevole del Nucleo di valutazione (NdV) del 23.11.2020.

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
10. le Linee guida 2020 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2020.

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

L'ateneo ha registrato nel 2020 un aumento complessivo di circa 0,1 milioni **del Fondo di finanziamento ordinario delle Università (FFO)** rispetto all'anno precedente. La suddivisione percentuale dell'FFO in merito alla quota base, premiale e perequativa è stata rispettivamente del 65,85%, del 54,10% e del 10,04% per l'Università Luav, mentre a livello nazionale è risultata del 66,53%, del 30,71% e del 2,76%. Ciò evidenzia come per l'ateneo la quota perequativa sia sensibilmente più elevata e quella premiale sensibilmente più bassa rispetto a quanto si è verificato a livello di sistema.

Considerando le principali componenti del finanziamento ministeriale si evidenzia:

una quota base che presenta una diminuzione di - 883.453 euro ed è composta da: a) una quota

storica che rileva una variazione negativa di -1.251.299 euro; b) una quota calcolata sul costo standard per studente che rileva una variazione positiva di +367.846 euro.

Una quota premiale presenta un aumento pari a 212.797 di euro ed in particolare: a) l'assegnazione VQR 2011-14, che incide del 60% sulla quota premiale, presenta un aumento di 300.953 euro; b) le politiche di reclutamento che incidono del 20% sulla quota premiale rilevano una diminuzione di -56.926 euro; c) l'autonomia responsabile, che incide del 20% sulla quota premiale rileva una diminuzione di -42.167 euro.

Si rileva inoltre il positivo impatto sull'FFO (per la parte calcolata sul costo standard per studente) dell'aumento di 10 studenti rispetto all'anno precedente (in cui si era registrato un calo di 100 studenti).

Dall'analisi effettuata sui dati dell'anagrafe studenti risulta che negli ultimi dieci anni accademici (2010/11 - 2019/20) la percentuale di studenti iscritti ai corsi del gruppo architettura sul totale degli iscritti è andata via via riducendosi passando dal 4,6% del 2010/11 al 3,4% del 2019/20.

In particolare Luav, inserita dal Censis nella categoria dei ben più grandi Politecnici, si colloca ai vertici della classifica conquistando il primo posto generale nell'ambito dell'arte e del design ed il secondo posto nell'ambito dell'architettura, per quanto riguarda i corsi di laurea triennale. Si colloca invece al secondo posto nelle lauree magistrali nell'ambito dell'arte del design e terza nell'ambito dell'architettura. Ottiene inoltre il primo 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.

Luav dal 2015 partecipa al **GreenMetric World University Rankings**, ranking internazionale creato da Universitas Indonesia nel 2010 che classifica gli atenei partecipanti sulla base della comparazione degli sforzi attuati nella gestione della sostenibilità ambientale (ambiente e infrastruttura, energia e cambiamento climatico, spazzatura, acqua, trasporti, didattica). Luav ha conseguito un buon posizionamento attestandosi, con riferimento all'ultima rilevazione effettuata nel 2020, al 296° posto della classifica internazionale (su 912 atenei aderenti, 132 in più dell'anno precedente) con un avanzamento di 77 posizioni nel ranking complessivo e al 19° posto degli atenei italiani (su 32 aderenti) con un miglioramento di 2 posizioni.

Nell'individuazione delle proprie linee strategiche Luav tiene conto di una lettura del contesto territoriale in cui opera secondo le rilevazioni effettuate ogni anno sui temi della legalità, utili a identificare le dinamiche del rischio corruttivo presenti all'esterno e prevederne l'eventuale impatto sull'organizzazione.

La Prefettura di Venezia, organismo competente per ambito e territorio a cui annualmente Luav si rivolge, ha riconfermato per il 2020 la relazione predisposta per il 2019.

Si tratta del quadro sul territorio regionale e veneziano rappresentato nella precedente edizione del Piano integrato, in cui si evidenzia un interesse della criminalità organizzata, considerata l'elevata propensione imprenditoriale e la posizione geografica, in particolare:

a) per i 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) per il tessuto economico-produttivo locale, in particolare col fenomeno dell'usura o dell'infiltrazione;
- c) per le grandi opere e la gestione degli appalti pubblici.

Come si segnalava nei precedenti Piani dall'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 si ritiene che il ruolo di Iuav sia agire sulle giovani generazioni per la diffusione di valori legati anche alla cultura dell'integrità e della trasparenza per contribuire all'auspicato miglioramento nella percezione della corruzione della pubblica amministrazione (a tale riguardo si rinvia al sito di Transparency International ITALIA: <https://www.transparency.it/indice-percezione-corruzione>)

Come evidenziato nel precedente Piano Iuav è impegnata in una costante attività di analisi, riflessione e progettazione finalizzata a fornire il proprio contributo sulle questioni che riguardano il territorio, la sostenibilità, 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.

Di tali attività si rende conto annualmente e nel dettaglio con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza pubblicato nella sezione dedicata del sito istituzionale denominata Amministrazione trasparente (<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/index.htm>) di norma entro il 31 gennaio di ogni anno².

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 successivi capitoli 5 e 6), ma anche mantenendosi in una posizione di cautela e vigilanza.

CONTESTO INTERNO

La 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

² Per il corrente anno, considerata la situazione straordinaria collegata all'emergenza sanitaria causata dal Covid 19, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha deliberato per un differimento della redazione e pubblicazione del PTPCT al 31 marzo 2021.

la struttura di molti corsi e l'offerta formativa generale che prevede ora 4 corsi di laurea triennali e 6 corsi di laurea magistrali di cui uno completamente in inglese.

Nel corso del 2020 sono state approvate dal SA (seduta 22 gennaio 2020), le linee guida sulla didattica di ateneo che indicano i temi cardine che l'ateneo perseguirà nel prossimo futuro e che costituiscono elementi di aggiornamento del Piano strategico vigente.

Nei primi mesi del 2020 l'ateneo ha dovuto affrontare una fase estremamente critica dovuta sia alle ripercussioni dell'“Acqua grande” (eccezionale marea verificatasi a novembre 2019 che ha determinato gravi e onerose conseguenze sugli impianti di riscaldamento e sulle aule compromettendo la agibilità degli studenti) sia all'insorgere dell'epidemia di COVID 19 a partire da marzo. Questo ha comportato uno sforzo notevole nel ripensare e riorganizzare l'attività didattica a distanza e l'organizzazione del lavoro in modalità “agile”.

La nuova forma di erogazione della didattica attraverso diverse piattaforme digitali è stata oggetto di indagini ad-hoc promosse dal Senato degli studenti, dal Servizio qualità e dal Servizio controllo di gestione (attraverso il progetto Good-Practice).

I dati raccolti, che avevano come target studenti e docenti, sono stati analizzati dal Servizio controllo di gestione ai fini di definire gli obiettivi gestionali 2021.

L'indagine sul benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo effettuata nel 2020 ha fornito un feedback positivo alle azioni poste in essere dall'ateneo, con la conferma di una significativa partecipazione alla rilevazione tramite questionario (copertura al di sopra del 50% per il secondo anno consecutivo) e una soddisfazione crescente in tutti i 14 gli ambiti indagati.

In conseguenza dei fenomeni eccezionali sopra indicati l'ateneo è dovuto inoltre intervenire anche a livello infrastrutturale per la messa in sicurezza di impianti e spazi adeguandosi alle richieste previste dalle normative sul COVID 19 affrontando una spesa di circa 600.000 euro.

Consolidata la propria reputazione a livello nazionale e internazionale nell'ambito della didattica, l'ateneo nel corso del 2020 ha continuato un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca avendo a sostegno alcuni aspetti favorevoli oltre alla ristrutturazione della governance e all'ottenimento della condizione di Università a Statuto Speciale che implicano una specifica connotazione nell'ambito della ricerca ad alto livello, quali:

- 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;
- la verifica della natura e dell'efficienza dei laboratori ai fini dello sviluppo di un loro uso a supporto della ricerca di ateneo.

La relazione della sezione di coordinamento della ricerca sull'attività svolta nel 2020 evidenzia come:

- sia continuata la costituzione dell'anagrafe della ricerca IUAV che permetterà di associare le

pubblicazioni prodotte ai progetti presentati;

- sia iniziato un monitoraggio sulla produzione della ricerca attraverso la banca dati AIR;
- sia iniziata una attività sperimentale sulla SUA-RD e di Terza missione a cura del Servizio qualità. A tale riguardo è stato organizzato un primo incontro di presentazione del modello il 24 settembre 2020 a un gruppo di lavoro che coinvolge i diversi Servizi della Divisione ricerca e della Divisione dipartimento e laboratori.

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 Iuav;
- 2 indicatori ministeriali per il riparto dell'FFO;
- 3 indicatori PRO3 del MUR;
- 4 indagini Almalaurea;
- 5 esiti della Valutazione Qualità della Ricerca;
- 6 Relazioni 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"> • Risultati del benessere organizzativo in miglioramento negli ultimi 2 anni e con tassi di copertura superiori al 50% • Aumento delle immatricolazioni nell'a.a. 2020/21 (+11,5%) • 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 • Elevata % di studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale • Buoni tassi di occupazione dopo il percorso di studio • Specialità statutaria • Dotazione infrastrutturale di supporto alla didattica e alla ricerca eccellenti (Biblioteca, Laboratori, Archivio progetti) • Dipartimento di eccellenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata numerosità degli studenti frequentanti i laboratori didattici • Scarsa 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 • Trend delle risorse finanziarie strutturate decrescente • Costi per interventi di salvaguardia e ripristino degli impianti e degli edifici e di sanificazione in crescita
Opportunità	Vincoli/Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Ridefinizione delle infrastrutture e delle modalità di didattica a distanza in conseguenza dell'epidemia COVID • Attrattività e prestigio della sede • Uso espositivo delle sedi 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi aggiuntivi determinati dal perdurare dell'epidemia di COVID • Assegnazioni finanziarie decrescenti • Problematiche legate alla città di Venezia (costi per la residenzialità degli studenti, fenomeni naturali dannosi)

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• 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• Potenziamento fuori sede dell'offerta luav• Impegno del ministero al rifinanziamento del sistema universitario•	<ul style="list-style-type: none">• Mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali• Diminuzione degli iscritti ad Architettura rispetto alle altre discipline a livello nazionale

LE POLITICHE PER LA QUALITÀ

Come noto, nel 2017, con il giudizio complessivo “B- pienamente soddisfacente”, luav ha ottenuto l'accreditamento dei corsi di studio e della sede per la durata massima consentita dalla normativa vigente, cioè rispettivamente di tre e cinque anni.

Come previsto dalle normative, a tre anni dal decreto di accreditamento ministeriale, in maggio 2020, il NdV ha rendicontato ad ANVUR sulle attività messe in campo per il superamento delle criticità relative ai corsi di studio. Su questo tema al momento attuale l'ateneo è in attesa del riscontro di ANVUR, che dovrebbe concretizzarsi nell'accreditamento dei corsi di studio per ulteriori due anni. Nel frattempo sta mettendo in campo le azioni per la risoluzione delle criticità sollevate dalla CEV a livello di sistema, sulle quali il NdV renderà ad ANVUR nel 2022.

Nella relazione relativa ai corsi di studio il NdV ha descritto le modalità adottate dall'ateneo per il superamento delle criticità: il monitoraggio continuo delle schede SUA CdS, il sostegno ai coordinatori dei corsi di studio per quanto riguarda il rafforzamento delle consultazioni delle parti sociali, la messa in opera di azioni riguardo lo studio dell'andamento 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. Per una descrizione completa delle attività relative a ciascun anno si può fare riferimento alle relazioni annuali del Presidio della Qualità (PQ).

(<http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazioni/PRESIDIO/relazioni-/index.htm>).

Sempre allo scopo di monitorare ma soprattutto di supportare il processo di superamento delle criticità rilevate, il NdV e il PQ hanno organizzato gli audit dei corsi di studio che hanno coinvolto la maggior parte dei corsi offerti dall'ateneo e visitati dalla CEV.

Tenuto conto dei notevoli cambiamenti avvenuti nell'organizzazione dell'ateneo, il NdV ritiene virtuoso il percorso intrapreso dall'ateneo e strutturato in modo tale da garantire il superamento delle criticità evidenziate da ANVUR.

Tutto il sistema di assicurazione della qualità è stato inoltre ridefinito nel luglio 2020 sia per tener conto della organizzazione dell'ateneo in un unico dipartimento sia per dare maggiore sviluppo alla assicurazione della qualità della ricerca e terza missione.

Il PQ, in accordo con NdV e la commissione paritetica docenti studenti, ha previsto le seguenti azioni per il 2021: 1) messa in opera del sistema di AQ della ricerca e terza missione e adeguamento delle procedure di AQ alle nuove modalità di erogazione della didattica a distanza del 2020; 2) verifica della ripartizione delle competenze e del funzionamento del passaggio di informazioni tra gli attori della AQ nella nuova organizzazione dell'ateneo; 3) valorizzazione delle opinioni degli studenti- attività volte al

miglioramento del dato statistico al fine di far comprendere agli studenti l'utilità delle rilevazioni; 4) miglioramento della efficacia delle attività di monitoraggio della didattica - le istanze emerse dal processo di autovalutazione saranno confrontate con le azioni già intraprese attraverso la rilettura dei documenti strategici e gestionali di ateneo al fine di evidenziare le azioni ancora da intraprendere; 5) audit dei cds – il PQ continuerà la collaborazione con il NdV per le attività di audizione dei corsi di studio; 6) supporto ai docenti e accompagnamento degli stessi nel processo di cambiamento in atto nell'erogazione della didattica a seguito dell'emergenza sanitaria.

Tra le azioni da intraprendere in un prossimo futuro si conferma anche la necessità di dedicarsi maggiormente all'applicazione della metodologia per la consultazione delle parti sociali, con le azioni volte a comprendere la domanda di formazione dei corsi di studio, sia nelle occasioni di cambi di ordinamento - per una migliore definizione dell'offerta formativa esistente - sia per l'attivazione di nuovi corsi. Inoltre come previsto dal nuovo sistema AQ andranno potenziate le attività di comunicazione delle attività del PQ, al fine di diffondere ulteriormente la cultura della qualità.

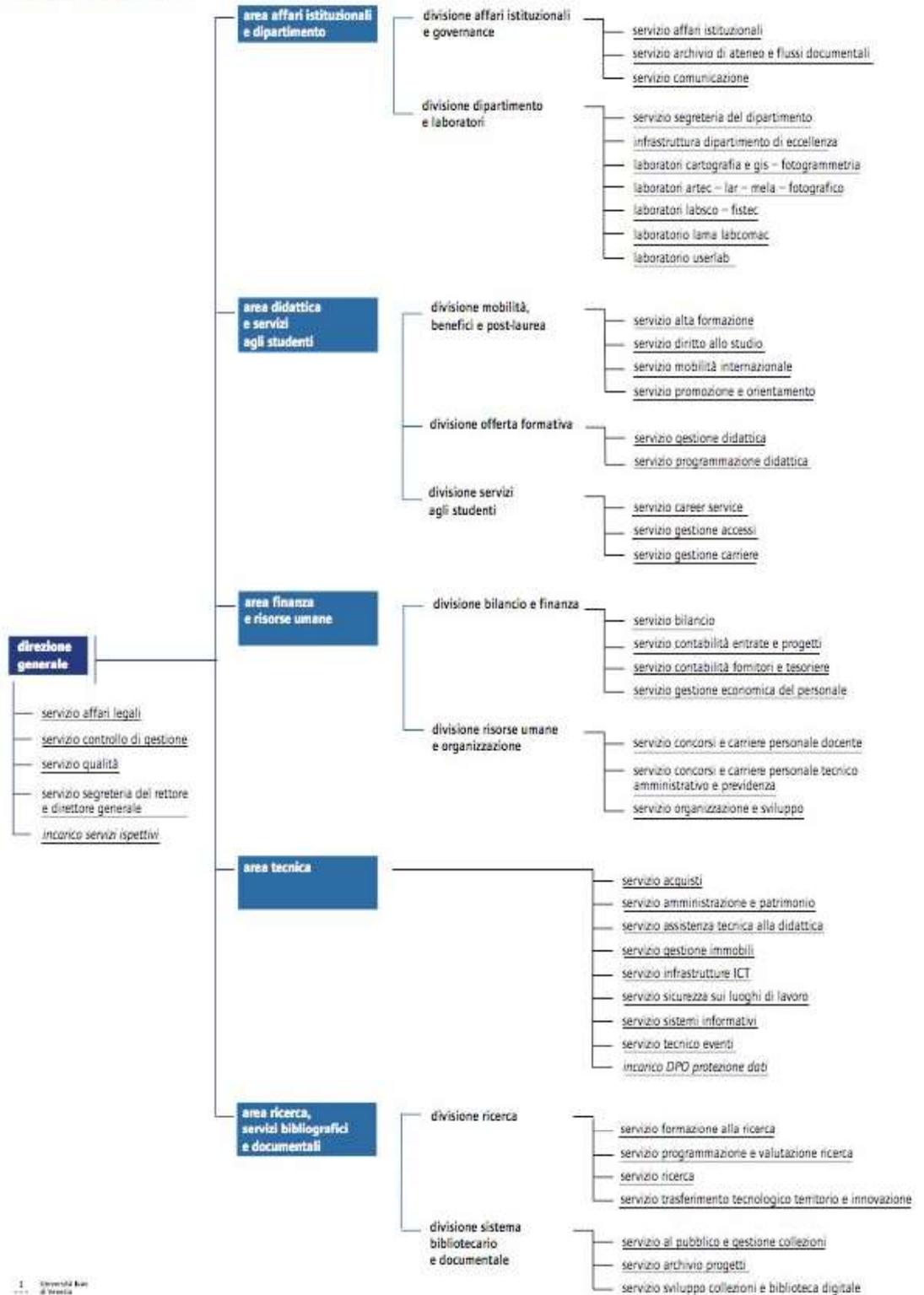
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO E I DATI FONDAMENTALI

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 supportano la didattica, la ricerca, i servizi contabili e al personale, i servizi tecnici, i servizi istituzionali e la struttura dipartimentale.

La figura seguente evidenzia l'organigramma di ateneo al 1 gennaio 2021.

Fig 1

ORGANIGRAMMA



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

Tab. 2 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2020
Laboratori di ricerca	11	
Corsi di laurea triennale	4	a.a. 2019/20
Corsi di laurea magistrale	6	
Master di I livello	7	
Master di II livello	6	
Corsi di perfezionamento	2	a.a. 2019/20
Corsi di dottorato di ricerca	1	

Tab. 3 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	149	31/12/2020
<i>Ordinari</i>	48	
<i>Associati</i>	69	
<i>Ricercatori</i>	32*	
Personale tecnico amministrativo	252**	a.a. 2019/20
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.449	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1545	a.a. 2019/20
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	63	
Iscritti a Master di I livello	100	a.a. 2019/20
Iscritti a Master di II livello	94	anno solare 2020
Diplomati a master di I livello	64	
Diplomati a master di II livello	86	al 31/12/2020
Iscritti a corsi di dottorato	111	
Dottori di ricerca	33	anno solare 2020
Assegnisti di ricerca	165	attivi nel corso del 2020

* di cui 24 ricercatori a tempo determinato;

** di cui 8 a tempo determinato, 5 dirigenti a tempo indeterminato di cui uno in aspettativa, 1 direttore generale

Tab. 4 Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	27	a.a. 2019/20
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	26	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	111	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	144 (4 verso Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	63 (19 studenti master)	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	38	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	3	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	5	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	0	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	0	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università Iuav circa 2 settimane per workshop)	0	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti Iuav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per	0	

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
workshop e che comunque acquisiscono crediti)		

Tab. 5 Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	76	31/12/2020
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Laboratori/Atelier didattici ³	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	380	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	17	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	258.079	
Abbonamenti correnti a periodici	891	
Periodici elettronici correnti	431	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	85.034	
Banche dati	69	

Tab. 6 Bilancio di genere

Bilancio di genere*	Donne	Uomini	Totale	% donne	% uomini
Docenti	62	87	149	41,60%	58,40%
<i>di cui ricercatori t.d.</i>	11	13	24	45,83%	54,17%
Dirigenti	2	3	5	40,00%	60,00%
Personale tecnico amministrativo	163	83	246	66,26%	33,74%
<i>di cui a t.d.</i>	3	5	8	37,50%	62,50%
Totale	241	191	400	60,25%	39,75%

* escluso il direttore generale

Tab. 7 Età media

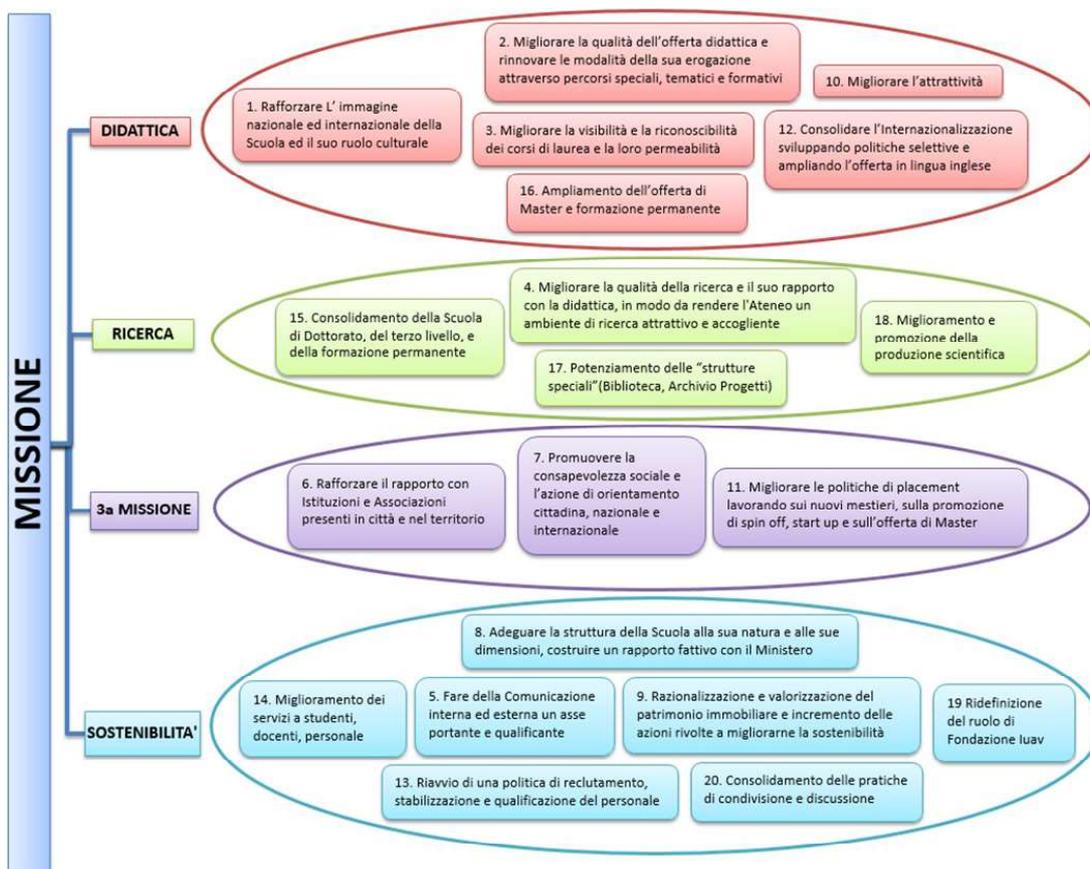
Età media	Donne	Uomini	Totale
Docenti	54,52	54,73	54,62
<i>di cui ricercatori t.d.</i>	45,18	43,15	44,16
Dirigenti	55,5	57,67	56,58
Personale tecnico amministrativo	41,04	45,69	43,36
<i>di cui a t.d.</i>	30,67	37,4	34,03

³ 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.

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, funzioni 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, la ridefinizione dell'offerta formativa e la riorganizzazione dei servizi di supporto.

In particolare nella seduta del 16.10.2019, il Senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca di ateneo che insieme alle linee guida sulla didattica di ateneo approvate il 22.01.2020, costituiscono i primi elementi per lo sviluppo del nuovo Piano strategico di ateneo.

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

Gli obiettivi strategici del piano sopra illustrato vengono declinati nelle azioni strategiche sottostanti, come figura nella tabella seguente.

Tab. 8 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 coinvolgano 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
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	Definizioni 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
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 altre 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	Scorrimento 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.

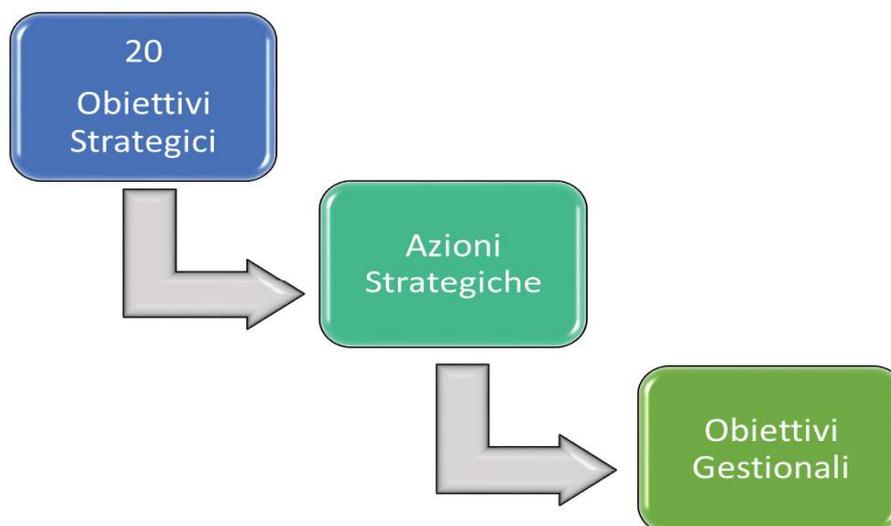
Allo scopo di fornire un ulteriore supporto informativo decisionale agli organi di governo dell'ateneo, dopo una fase di ideazione e di informatizzazione con CINECA a settembre 2019 è stato attivato il **Cruscotto sintetico di indicatori luav** destinato agli organi di governo, al direttore generale e ai componenti dei NdV luav, che consente il monitoraggio dei principali 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 operativi (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.

Conformemente alle indicazioni del D.Lgs 150 gli obiettivi operativi sono aggiornati annualmente sulla base dei risultati dell'anno precedente, che vengono successivamente riportati nella relazione sulla performance.

Da fine luglio i responsabili delle strutture organizzative di ateneo, in sede di avvio del processo di costruzione del budget 2021-2023 sono stati chiamati a tenere conto nella formulazione degli stanziamenti di quegli obiettivi che avranno un risvolto economico diretto in termini di risorse richieste. Nella prima metà del mese di dicembre 2020 la direzione generale ha organizzato degli **incontri con i dirigenti** delle aree amministrative e i responsabili delle strutture in staff in merito a una prima **quantificazione dei risultati raggiunti nel 2020, ai fini della definizione e condivisione degli obiettivi gestionali di ateneo 2021-23**. Questi incontri hanno consentito una riflessione comune sui risultati conseguiti e in particolare sulle pesanti conseguenze determinate dall'avvicendamento di due fatti esterni imprevisti:

- il fenomeno dell'Acqua Granda che ha causato forti danni a Venezia alla fine del 2019 con pesanti ripercussioni sull'attività dell'ateneo anche nella prima metà del 2020
- la pandemia mondiale COVID-19 che ha manifestato i suoi effetti a partire dal febbraio 2020

e di confrontarsi sulle priorità strategiche future ai fini di ridefinire un quadro degli obiettivi 2021 in un contesto di grande incertezza. Al rientro a gennaio 2021 la direzione generale e i dirigenti, dopo ulteriori riflessioni condivise, sono quindi pervenuti alla proposta finale degli obiettivi.

GLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO

La tabella seguente evidenzia il quadro degli obiettivi gestionali di ateneo delle aree di supporto dell'amministrazione.

La definizione degli obiettivi è stata preceduta da un colloquio con i singoli dirigenti delle aree, sono in primis sono stati illustrati i risultati conseguiti in merito agli obiettivi dell'anno precedente per poi concordare, con un processo misto (top-down/bottom-up), i nuovi obiettivi per il nuovo piano. Conseguentemente al dispiegarsi degli effetti pesantemente negativi della pandemia COVID 19 il cui quadro evolutivo è tutt'ora scarsamente prevedibile, la definizione degli obiettivi è stata particolarmente difficile, e ha suggerito di adottare un periodo di riferimento meno ampio.

Alcuni obiettivi 2021 sono completamente nuovi⁴, altri sono il proseguimento di obiettivi già definiti lo scorso anno⁵, altri erano già stati previsti in precedenza⁶, alcuni sono stati riproposti⁷, in alcuni casi con qualche piccola modifica o per il persistere di esigenze specifiche, o per far fronte a nuovi sviluppi o perché è stato ritenuto opportuno mantenere un'attenzione alta su specifici aspetti. Nella formulazione degli obiettivi del piano la direzione generale ha tenuto conto delle indicazioni del NdV luav di cui al Parere preventivo sulle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance luav del 23.11.2020, in cui si evidenziava **l'importanza di recepire nel piano le criticità emerse dalla pandemia COVID 19.**

Inoltre ha considerato le indicazioni al punto di attenzione n. 14 della scheda ANVUR per l'analisi della performance relativa alla Relazione sul ciclo della performance del 13.10.2020, in cui si suggeriva di tenere conto delle segnalazioni evidenziate dal Senato studenti e delle indicazioni emerse dal questionario rivolto ai docenti e collaboratori da parte del PQ sul medesimo argomento. Proprio su questo punto si osserva che la direzione generale ha deciso di partecipare nel corso del 2020 all'analisi inerente la qualità dell'offerta formativa e la soddisfazione sui servizi di supporto in periodo di COVID- 19 sul semestre di didattica a distanza rivolto agli studenti di diversi atenei italiani, organizzata dal MIP Polimi nell'ambito del progetto Good Practice. Il servizio controllo di gestione luav **ha effettuato una analisi comparativa dei risultati emersi** confrontandoli con quelli dei due questionari luav sopra citati. Ne è risultata una **tabella di sintesi** delle principali indicazioni emerse (Alleg. 2), che è stata sintetizzata nella definizione dell'obiettivo gestionale n. 26. Sono tuttavia numerosi gli obiettivi che sono stati **direttamente influenzati o collegati alla situazione di emergenza sanitaria ex COVID 19**, e in particolare i seguenti: n.4, 14, 19, 25, 26.

In merito all'analisi degli effetti della pandemia COVID giova ricordare anche che la direzione generale ha manifestato interesse alla partecipazione dell'ateneo alla prossima edizione del progetto Good

⁴ N° 4, 7, 8, 12, 13, 16, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 29.

⁵ N° 5, 6, 27, 28.

⁶ N° 21, 22.

⁷ N°1, 2, 3, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 20.

Practice 2020-21 e in particolare ai laboratori sperimentali "Smart Working e Trasformazione digitale nel post COVID-19".

Conformemente a quanto indicato dal NdV luav nel Documento di validazione della relazione sulla performance del 24.06.2020, si è cercato di rendere maggiormente evidente il collegamento tra **obiettivi e azioni di ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza**. Tra gli obiettivi gestionali di ateneo trovano quindi 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 (n. 6, 16, 20, 24, 27, 28, 29).

Alcuni obiettivi sono poi specificatamente ascrivibili al **tema del benessere organizzativo**, e in particolare sono gli obiettivi: n. 7, 25.

Infine sono stati definiti alcuni **obiettivi trasversali a più aree**: n. 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29. Il buon livello di controllo della direzione generale sull'avanzamento degli obiettivi, favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'ateneo, hanno indotto a attribuire un uguale grado di corresponsabilità dei diversi responsabili coinvolti.

Infine oltre alla definizione degli indicatori di performance, una particolare attenzione è stata posta alla definizione, unitamente ai dirigenti e con il supporto del controllo di gestione, dei target anche in base ai suggerimenti del PQ luav.

Tab. 9 Obiettivi gestionali di ateneo

N°	Responsabile Gestionale	Funzione istituz.	Obiettivo 2021	Obiettivo 2022	Obiettivo 2023	Indicatore	Target: Minimo ⁸	Adeguato	Eccellente
1	ADSS	D	Supporto alla predisposizione e promozione della nuova offerta formativa a.a.-21/22 mantenendo una visione rilevante sugli aspetti di internazionalizzazione			a) supporto: on/off b) promozione: numero di eventi organizzati on line	12	On-15	On-20
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	Realizzazione degli interventi per il diritto allo studio con modalità compatibili con gli obiettivi fissati dagli organi di ateneo anche in base alla nuova programmazione triennale MUR 2021-2023			Miglioramento dei tempi di erogazione delle borse di diritto allo studio (dalla pubblicazione della graduatoria)		-5%	-10%
4	ADSS	D	Supportare la Mobilità internazionale studenti in/out tenuto conto dell'evoluzione della situazione epidemiologica legata al COVID19 ***			N° di mobilità supportate	65	80	90
5	AFRU	S	Completamento della sistemazione delle associazioni tra codici dei beni, codici inventariali, codici delle immobilizzazioni, e codici contabili, Approvazione del regolamento dell' inventario, definizione del piano della ricognizione con affidamento a soggetto esterno			Tempo di realizzazione	dic	nov	ott
6	AFRU	S	Completamento revisione dei regolamenti riferibili al personale t.a. e docric (incarichi esterni del PTA, Part Time, Telelavoro, reclutamento docenti e ricercatori) *			Tempo di completamento	lug	ott	set
7	AFRU	S	Elaborazione del regolamento Smart Working e definizione del POLA con adeguamento dei documenti collegati **/** (vedi nota)			On/off		on	
8	AFRU	S	Effettuazione bando di affidamento della concessione del servizio di tesoreria di ateneo 2021-2026			Tempo di completamento		ott	set
9	ARSBD	R/3M	Potenziamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico con particolare riferimento allo sviluppo dei progetti del MISE SMACT in relazione all'incubatore VEGA INCUBE			On/off - Relazione sul supporto fornito (con indicazioni quantitative sulle azioni svolte e i risultati raggiunti)		on	
10	ARSBD	R	Supporto alla realizzazione del nuovo esercizio di valutazione della ricerca VQR 2015-2019			On/off - Relazione sul supporto fornito		on	
11	ARSBD	R	Attività di valorizzazione di fondi archivistici, archivio progetti e biblioteca, in base ad apposita programmazione annuale			Numero di iniziative	2	3	4
12	ARSBD	R	Realizzazione annuario ricerca 2019/2020			tempo di completamento	giu	apr	feb
13	ARSBD	R	Elaborazione della Scheda Sua/RD/TM/IS (ricerca, terza missione, impatto sociale)			tempo di completamento	giu	apr	feb
14	AT	D	Procedere al completamento pilota dei supporti didattici dei Magazzini e/o attrezzare nuove aule a Ca' Badoer alla luce			On/off - Relazione sul supporto fornito e		on	

⁸ Nei casi in cui non viene indicato un target minimo l'unico risultato (positivo) previsto è quello indicato.

				dell'evoluzione delle esigenze didattiche e dell'andamento lavori di restauro delle sedi ***				completamento lavori entro il 31.12.2021				
15	AT	S		Aggiornare il modello gestionale di Ca' Tron, avviare la preparazione per la biennale d'arte del 2022 e il rapporto con enti esterni				Bozza convenzione tipo e regolamento specifico per supporto biennale arte 2022		ott		set
16	AT	S		Elaborazione del regolamento lavori sotto soglia e individuazione di un seggio di gara *				Tempo di completamento		lug		giu
17	AT	S		Attivazione cantieri lavori Casetta Palma e Ca' Badoer nei termini previsti dal finanziamento MUR e prosecuzione nel corso d'anno				Avanzamento lavori			70%	>70%
18	AT	S		Supportare le attività di analisi e progettazione restauro della sede di Terese garantendo la continuità di funzionamento della sede				On/off		on		
19	AT	S		Attivazione lavori per rete trasmissione dati ateneo entro metà febbraio e completamento entro l'anno ***				On/off		on		
20	DG	S		Aggiornamento analisi del fabbisogno del personale tecnico amministrativo, tenuto conto della revisione del modello dei laboratori didattici e dei dati delle indagini di Customer Satisfaction e Benessere Organizzativo oltre che dei risultati del progetto Good Practice in particolare della dimensione efficienza *				Tempi di realizzazione dell'aggiornamento		lug		giu
21	DG	D/R		Messa a regime del percorso di assicurazione della qualità della didattica e sviluppo su ricerca e terza missione			verifica in preparazione visita CEV	Esecuzione azioni previste dalla road map		On		
22	DG	S		Implementazione del cruscotto gestionale di indicatori su MS Power BI per i dirigenti della area con i dati GP ed elaborazione di una guida per accedere ai dati su Power BI Service				Tempo di completamento		dic		nov
23	AAID; ADSS; AT	D		Ridefinizione delle impostazioni del sito dedicato alla didattica all'interno del portale luav				On/off		on		
24	AAID; ARSBD; DG	S		Definizione Regolamento di ateneo per editoria e per open access *				Tempo di completamento		sett		lug
25	AAID; AT	S		Garantire le elezioni a distanza per gli organi di ateneo e le varie rappresentanze **/***				On/off		on		
26	ADSS; AT	D		Supporto alla realizzazione di attività di formazione per docenti per didattica on line e condivisione di buone pratiche insegnamento a distanza (Obiettivo derivante dall'analisi della DG-Servizio CDG dei questionari studenti e personale docente diffusi nel corso del 2020 in relazione al COVID) ***				N° attività formative	1	2		3
27	ADSS; ARSBD; AT; AFRU	S		Implementazione della procedura PICA per gestione reclutamento con le diverse aree dell'ateneo *				Tempi di attuazione		ott		giu
28	ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG; AAID	S		Analisi e revisione dei processi organizzativi anche considerando le disposizioni dell'ultimo PNA *				% di realizzazione			60%	75%
29	AFRU; ARSBD; ADSS; DG; AT	S		Ridefinizione e miglioramento procedure acquisizione per conservazione e reperimento documenti anche ai fini della rendicontazione e della prevenzione della corruzione; ridefinizione casistiche verifiche per relazione annuale acquisti CDG *				Tempo di completamento		dic		lug

Responsabile Gestionale: ADSS area didattica e servizi agli studenti; ARSBD area ricerca e sistema bibliotecario e documentale; AFRU area finanza e risorse umane; AT area tecnica; AAID area affari istituzionali e dipartimento.

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

* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

** Obiettivi legati al benessere organizzativo

*** Obiettivi direttamente influenzati o collegati alla situazione di emergenza sanitaria

Nota obiettivo 7: la direzione generale ha ritenuto necessario proporre questo obiettivo in considerazione della situazione sanitaria del Paese e dell'impossibilità di elaborare in tali condizioni emergenziali un piano per il lavoro agile (POLA) effettivamente operativo entro in 31/01/2021 (art. 263, comma 4 bis del D.L. 34/2020 e Linee guida per il lavoro agile del Dipartimento della Funzione Pubblica).

In sintesi il quadro degli obiettivi gestionali di ateneo assegnati in modo diretto a una singola area o condivisi tra più aree (trasversali) è il seguente:

tab. 10 obiettivi gestionali di ateneo assegnati: quadro sintetico

AREA	OB. DIRETTI	OB. TRASVERSALI
DG	3	3
ADSS	4	4
ARSBD	5	4
AT	6	6
AFRU	4	3
AAID	-	4
tot	22	-

Gli obiettivi strategici e le rispettive azioni 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 (orientati al miglioramento continuo) e obiettivi di 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. 11 Obiettivi-indicatori 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
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	- 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,	Dirigente ARSBL	

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target
indicatori)	borsisti e assegnisti		incidenza delle spese del personale (+/- 3%).
Costo unitario Area Affari Istituzionali e Dipartimento (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione affari istituzionali e governance / Numero di eventi e mostre di ateneo promossi - Costi retributivi del personale assegnato Divisione dipartimento e laboratori / proventi realizzati dai laboratori	Dirigente AAIED	
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'ateneo/entrate complessive	DG	

Si rammenta che gli obiettivi della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento all'aggiornamento annuale del documento sul SMVP, validato dal NdV con parere del 23.11.2020 e approvato dal Consiglio di Amministrazione Luav nella seduta del 26.11.2020.

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 (studenti, docenti, personale t.a.), sia attraverso la diffusione di questionari previsti dal progetto Good Practice⁹ 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 individuale¹⁰.

Tab. 12 Obiettivi-indicatori di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

Indicatore	Resp. gestionale	Target
Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	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 personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "servizio segreteria del rettore e direttore generale")		
Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione		
Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità		
Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo, (ora "servizio archivio di ateneo e flussi documentali")	Dirigente AAIED e strutture dell'area	
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria		
Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto		
Soddisfazione del personale docente sul Servizio comunicazione e		

⁹ Progetto coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) inerente il monitoraggio della performance amministrativa delle università italiane aderenti, a cui Luav partecipa dal 2007.

¹⁰ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 dicembre 2019, par. 2.2.

Indicatore	Resp.	Target
immagine, (ora "servizio comunicazione")		
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento		
Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori		
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
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		
Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Dirigente AI e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti		
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		

Si rammenta che gli obiettivi della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento all'aggiornamento annuale del documento sul SMVP, validato dal NdV con parere del 23.11.2020 e approvato dal Consiglio di Amministrazione luav nella seduta del 26.11.2020.

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI

Il primo Piano Strategico luav 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 (ad es.: 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, come più sopra accennato (nel biennio 2019-20 il Senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca e per la didattica, che costituiscono i primi elementi di aggiornamento del piano strategico).

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 il processo prevede che la definizione dei nuovi obiettivi avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", che sono evidenziati nei colloqui individuali del direttore generale con i singoli dirigenti nel mese di dicembre, finalizzati a definire i nuovi obiettivi. Il processo di analisi dei risultati conseguiti e di definizione dei nuovi obiettivi gestionali di ateneo avviene in una modalità intermedia tra gli approcci top-down e bottom-up.

I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi concordati, entro il mese di marzo, 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 unidirezionale (top-down/bottom-up), in quanto i momenti di condivisione tra responsabile e collaboratori determinano modifiche e integrazioni, facendo emergere nuovi obiettivi o modificandone altri sia dall'alto che dal basso.

Oltre agli obiettivi la misurazione della performance riguarda anche la definizione del comportamento, che è oggetto di valutazione da parte dei responsabili.

Le schede di valutazione individuale, che visualizzano sia gli obiettivi (delle diverse tipologie) 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.

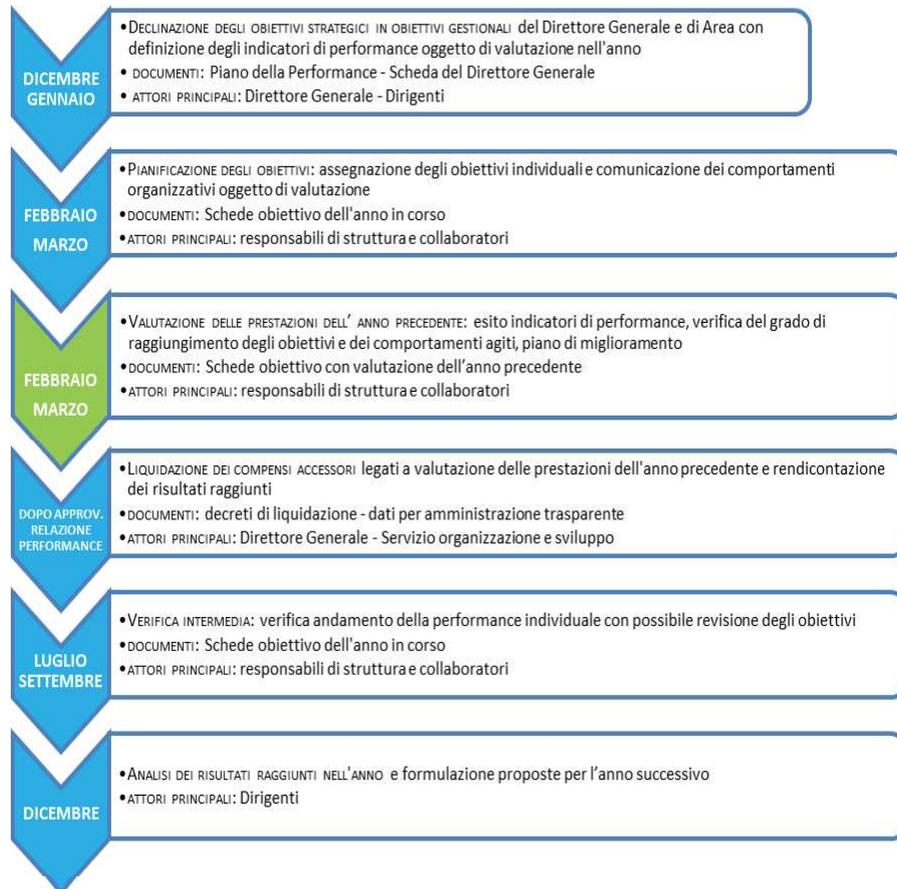
La definizione degli obiettivi, che è la prima fase del ciclo della performance, avviene entro il mese di marzo e si avvale di un **software proprietario (e-Valuation)** che consente di gestire on-line tutta la procedura (ma la condivisione avviene necessariamente mediante colloquio frontale).

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 iniziale di condivisione degli obiettivi con il proprio responsabile, in cui il collaboratore può interagire anche proponendo modifiche o nuovi 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 parteciperà all'indagine sul benessere organizzativo nell'ambito del progetto Good-Practice 2021 che permette il confronto con gli altri atenei aderenti.

La presentazione dei risultati dell'indagine a tutto il personale da parte della direzione generale, riservando spazi all'approfondimento e alle domande da parte del personale, a partire dal 2018, ha contribuito a incrementare considerevolmente la compilazione del questionario che per il secondo anno consecutivo ha raggiunto una copertura superiore al 50%.

Rispetto al 2018 le valutazioni medie sono migliorate su tutti i 14 ambiti indagati. In particolare si evidenziano i miglioramenti ottenuti nei seguenti ambiti: funzionamento del sistema, equità, contesto di lavoro e discriminazioni. Anche il posizionamento in graduatoria dei vari ambiti rispetto agli altri atenei ha ottenuto un rilevante miglioramento.

L'ateneo considera di fondamentale importanza le informazioni ottenute dall'indagine sul Benessere organizzativo e il servizio controllo di gestione prevede di procedere con analisi sempre più approfondite per aumentare il contenuto informativo e verificare casi di modalità di risposta troppo uniformi.

COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE

L'Università Iuav dal 2012 adotta il Data Warehouse U-Gov ed è dotata di una contabilità analitica (COA) che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse.

Il sistema di contabilità analitica si articola in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget e in dimensioni analitiche, che costituiscono centri di destinazione dei costi. La COA monitora anche i progetti.

La direzione generale e le aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie di budget e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Fin dal 2013, anno di ingresso nel sistema di contabilità economico patrimoniale, la COA dell'ateneo consente di approvare il budget unico di ateneo sia per natura sia per ciascuna delle aree di supporto <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u/Prospetto-Sintetico-Bilancio-di-Previsione-2020.pdf>.

Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/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 specifici, monitorati dal punto di vista economico attraverso il sistema di contabilità analitica.

Il criterio di quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione dell'obiettivo/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 2021, tra settembre e dicembre 2020, i dirigenti hanno lavorato alla quantificazione in termini di costi e investimenti, delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2021.

Dopo l'approvazione del piano integrato 2021 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 13 Risorse per obiettivo

STRUTTURA	PROGETTO MONITORATO CON PIANO INTEGRATO 2019	IMPORTO €
AFRU	Analisi dello stato dell'inventario di ateneo e esecuzione della ricognizione inventariale beni mobili	20.000
DG	Analisi dei processi, smart working e anticorruzione	13.200
ARSBD	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	26.000
AT	Miglioramento conoscenza edifici; Implementazione BIM - INDAGINI STRUTTURALI	80.000
	Miglioramento sicurezza, Implementazione misure - PREVENZIONE INCENDI	175.000
	Miglioramento logistica, Riqualificazione AULE DIDATTICHE	100.000
ADSS	Supporto alla predisposizione di nuova offerta formativa a.a. 21/22 mantenendo una visione rilevante sugli aspetti di internazionalizzazione	18.000
	TOT	432.200

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

Come anticipato nel capitolo 2, l'Università Iuav adotta ogni anno il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) in applicazione della L. 190/2012, quale strumento di monitoraggio delle attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e di pianificazione di quelle organizzative, formative, di trasparenza e di controllo per una congrua attività di prevenzione del rischio.

Come suggerito da ANVUR con le Linee Guida sulla performance del 2015 e successivi aggiornamenti e dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) il Piano integrato e il PTPCT sono fortemente connessi, dal momento che l'analisi condotta per redazione del PTPCT identifica:

il 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.

Quest'anno in ragione della situazione straordinaria che ha investito il territorio italiano a seguito dell'emergenza sanitaria collegata al Covid 19, l'ANAC, con un comunicato depositato il 7 dicembre 2020, ha disposto il differimento al 31 marzo 2021 del termine di predisposizione e pubblicazione del PTPCT per il triennio 2021-2023.

Nella situazione attuale, quindi, per l'analisi riferita alla prevenzione della corruzione si rinnova quanto indicato nel precedente Piano integrato.

Il relativo aggiornamento sarà pubblicato nella sezione riferita alla gestione del rischio e misure di prevenzione del PTPCT 2021-2023 che sarà pubblicato entro il 31 marzo 2021 secondo le scadenze di legge nella sottosezione di Amministrazione trasparente denominata Altri contenuti_Prevenzione della corruzione nella pagina reperibile al link <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont/index.htm>

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.

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 secondo la metodologia descritta 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'esito di tale azione costituisce l'allegato 1_Anticorruzione_Analisi del rischio e misure di prevenzione al PTPCT 2019-2021 e 2020-2022 pubblicati unitamente al PTPCT nella citata sezione di riferimento di Amministrazione trasparente reperibile dal link <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont/index.htm>

Si rileva inoltre che nel corso del 2020 tenendo conto dei mutamenti organizzativi occorsi nel 2019 e 2020 conseguenti alla riorganizzazione della struttura di gestione si è avviato con il coordinamento del RPCT e la collaborazione di tutti i dirigenti, un'attività di monitoraggio per verificare l'effettività delle misure introdotte.

Come programmato, a partire da fine 2020 è stata attivata una consulenza per l'avvio di una complessiva revisione e aggiornamento della mappatura dei processi, col coordinamento dell'area finanza e risorse umane che coinvolgerà tutte le aree dirigenziali.

Sulla metodologia e gli esiti di questa prima fase di revisione della mappatura si rinvia a quanto sarà dettagliato nel PTPCT.

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.

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 2020 con il supporto del servizio di diretto riferimento si è provveduto a organizzare la Giornata della Trasparenza delle università del Veneto che si è tenuto il 14 dicembre 2020 in modalità online, organizzata su impulso dell'Università di Verona in coordinamento e con il contributo di docenti delle quattro università.

Ogni università ha messo a disposizione una pagina sul sito istituzionale dell'ateneo e un approfondimento specifico su temi coerenti per materia, con l'obiettivo di mantenere l'attenzione su queste tematiche nel dibattito istituzionale, nonostante le restrizioni dettate dall'emergenza sanitaria. Ciascuno dei quattro Atenei veneti (Università degli Studi di Padova, Università Ca' Foscari Venezia, Università Luav di Venezia e Università degli Studi di Verona) ha predisposto un video sul tema della trasparenza amministrativa e delle dinamiche gestionali ad esso collegate, approfondendo alcuni aspetti di particolare rilievo all'interno dell'attuale governo delle scelte e delle politiche di prevenzione della corruzione.

L'Università Luav ha proposto l'autorevole contributo del prof. Bernardo Giorgio Mattarella, professore ordinario di diritto amministrativo alla Luiss Guido Carli con un'intervista in merito a "Il futuro della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni" da parte del prof. Giuseppe Piperata, professore ordinario di diritto amministrativo all'Università Luav di Venezia

Sono stati inoltre trattati questi temi:

"L'istituto del whistleblowing e la tutela del whistleblower", prof. Roberto Senigaglia, professore ordinario di diritto presso il Dipartimento di Economia - Università Ca' Foscari Venezia;

"L'attuazione del sistema di internal audit dell'Università di Padova", prof. Antonio Parbonetti, prorettore all'Organizzazione, ai Processi gestionali e al Merchandising e Marco Porzionato, Dirigente Area Finanza e Programmazione e Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza – Università degli Studi di Padova;

"Il rapporto tra procedimento penale a carico del personale dell'Ateneo e doveri di comunicazione al datore di lavoro", prof.ssa Cecilia Pedrazza Gorlero, referente del Rettore per la Trasparenza e l'Anticorruzione e dott.ssa Elisa Lorenzetto, Docente di Diritto processuale penale, Università degli Studi di Verona.

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.

La particolare situazione che si è determinata a seguito dell'emergenza sanitaria per Covid-19 e le restrizioni rispetto alla possibilità di organizzare momenti di incontro in presenza, ha indotto l'ateneo a

costruire nel corso dell'anno una nuova modalità di condivisione e confronto spostando queste occasioni sulle piattaforme digitali senza pertanto perdere il rapporto con i propri stakeholder.

Ne sono di esempio iniziative come:

luav Open Day: due settimane di webinar, incontri online, visite virtuali all'Università luav di Venezia dal 9 al 23 maggio 2020 aperte a tutti gli studenti delle scuole superiori con la guida dei coordinatori dei corsi di laurea e gli esperti dell'orientamento.

A ciascun corso di laurea sono stati dedicati webinar di approfondimento; è stato possibile prenotare un colloquio di orientamento on line, scoprire le esperienze di studio e professionali di studenti e laureati luav, ricevere informazioni importanti sui servizi dell'ateneo e sulle nuove opportunità abitative per gli studenti fuori sede. Ma anche visitare con un tour virtuale gli spazi della Biblioteca e le collezioni dell'Archivio Progetti.

L'affluenza virtuale alle giornate di visita (circa 80.000 visite in 10 giorni) e ai webinar è stata considerevole e ha costituito un segno rilevante di interesse.

WAVE, i workshop di architettura a Venezia, che si sono svolti dal 6 al 24 luglio 2020 interamente in modalità online e che hanno visto coinvolti 1200 studenti e 27 architetti, fra cui 20 internazionali e 7 docenti luav sugli scenari post-Covid.

WAVE si è configurato quindi come un "osservatorio in diretta" sulla Pandemia e sulle sue conseguenze su edifici e città e che grazie alla modalità digitale ha ampliato ancor più la audience delle conferenze e delle tavole rotonde confermando l'evento come un punto di riferimento nel dibattito internazionale sull'architettura, oltre che come occasione didattica

la presentazione dei bilanci di sostenibilità luav che si è svolta il 22 dicembre 2020 e ha costituito l'occasione per illustrare:

- la terza edizione di "**Green luav: rapporto di sostenibilità 2019**", realizzato dal gruppo di lavoro luav per la sostenibilità, con il progetto grafico di due studenti di Design del prodotto e della comunicazione visiva, che 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 prima edizione del **bilancio di genere luav 2019** che costituisce lo strumento per un'analisi approfondita della distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno dell'Università e negli organi di governance. Il documento si sofferma e approfondisce in particolare l'analisi di contesto come punto di partenza indispensabile per l'avvio di un processo più ampio: restituisce dunque un quadro descrittivo della situazione di genere nell'ateneo con lo scopo di avviare una riflessione condivisa con la quale individuare le giuste strategie, costruire un legame trasversale tra i vari documenti programmatici di ateneo e rappresentare un parametro di riferimento per la valutazione delle politiche di ateneo.

Entrambi i rapporti sono consultabili al seguente indirizzo <http://www.iuav.it/ATENEO1/IUAV-SOSTE/>

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 processo di condivisione a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, dai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: LA SCHEDA 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 (riduzione dei costi) e di efficacia (incremento della soddisfazione degli stakeholders). 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 14 Ponderazione degli obiettivi per tipologia

TIPOLOGIA	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 tipologia 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 possono essere quantitativi oppure qualitativi e si differenziano per tipologia di obiettivi.

Tab. 15 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 misurazione¹¹ e monitorati dal controllo di gestione.

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

1. per gli indicatori relativi all'efficienza (legati al 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 +/-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 (+/-3% annuo).
2. per gli indicatori relativi all'efficacia (legati alla 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 osservabile" corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

¹¹ Un modello simile viene utilizzato dal MUR per gli indicatori della Programmazione triennale 2019-21, dove per ciascuno degli indicatori previsti vengono considerati sia i livelli di risultato sia le differenze dell'indicatore rispetto all'anno precedente.

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 $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 \leq x \leq 4$ 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.

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. 16 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 su proposta del NdV di ateneo 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 globale di incidenza delle spese del personale, 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. 17 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. 18 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 erogato 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.

L'OIV interno ha a suo tempo raccomandato 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.

MISURAZIONE SEMESTRALE

Come previsto dal D.Lgs 150/2009 e dal documento sul SMVP luav vigente, nel mese di luglio il servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi nel semestre precedente relativamente agli obiettivi strategici e operativi. Tale report viene comunicato al direttore generale, al NdV e condiviso con responsabili delle aree in tempo utile per facilitare tempestivi interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

CRITICITÀ E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance luav è stato implementato presso l'Università luav a partire dal 2011 e da allora è stato più volte aggiornato, con periodicità annuale in base a quanto disposto dall'art. 7 c. 1 il DLgs 150/2009 integrato dal D.Lgs 74/2017, previo parere vincolante del NdV.

Coerentemente con tali disposizioni di legge il documento è stato aggiornato dal Consiglio di Amministrazione luav del 26.11.2020, previo parere positivo del NdV di ateneo del 23.11.2020. Nel parere citato il NdV ha espresso il suggerimento che le criticità evidenziate nella relazione semestrale 2020, in massima parte dovute all'emergenza COVID 19, fossero recepite dal presente piano integrato e che il piano fosse preventivamente condiviso con esso.

Tutto questo ha trovato puntuale riscontro sia nella definizione degli obiettivi operativi più sopra descritta, sia nella comunicazione della bozza di piano avvenuta prima della approvazione del documento.

Nel ribadire che uno dei punti di forza dell'ateneo sta nello stretto e positivo rapporto tra OIV interno e Amministrazione, che prontamente accoglie i suggerimenti e le indicazioni fornite, si deve comunque osservare che permangono **alcune criticità**, tra cui le principali sono:

1. la tempestiva definizione del nuovo piano strategico, che dovrà integrare le indicazioni degli organi di governo (in parte già esplicitate con le Linee guida della didattica e della ricerca da poco approvate) e degli stakeholders
2. la conseguente costruzione del nuovo sistema di obiettivi strategici e operativi, e del sistema di indicatori che dovranno rendere operativa la strategia
3. la revisione del cruscotto sintetico di indicatori per gli organi di governo già operativo dallo scorso anno (informatizzato con CINECA) e l'implementazione del cruscotto di indicatori per i dirigenti delle aree mediante lo strumento MS Power BI
4. una revisione generale del documento sul SMVP al fine di renderlo più scorrevole e chiaro, integrandolo con un glossario dei termini tecnici utilizzati.

ALLEGATI

1 Obiettivi strategici per funzione

2 Tabella riassuntiva delle principali indicazioni emerse dall'analisi comparativa dei questionari COVID

Allegato 1: obiettivi strategici e indicatori per funzione (D= didattica; R= ricerca; T= terzo settore; S= sostenibilità)¹⁴

Obiettivo strategico	rif	Indicatori/funzione	Metrica	Target ¹⁵
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	1	D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre	On/off	ON
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	2	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	3	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
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	4	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi Alma laurea	>=15,6
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	5	D5. Proporzione 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
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	6	D6. Proporzione 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
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	7	D7. Proporzione 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
Migliorare l'attrattività	11	D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere internazionali)	Numero iniziative di comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali	12
Migliorare l'attrattività	12	D12. Iscritti al primo anno nella classe L4*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=112
Migliorare l'attrattività	13	D13. Iscritti nella classe di laurea L17*	Numero indice di iscritti al primo anno con	>=97

¹⁴ Alcuni di questi indicatori non sono più presenti perché già conclusi o non più pertinenti (D8, D9, D10, R4, S3, S4, S11).

¹⁵ Il target 2021 fa riferimento a quanto previsto nell'ultimo anno del piano strategico vigente.

			confronto con atenei competitors	
Migliorare l'attrattività	14	D14. Iscritti al primo anno nella classe L21*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91
Migliorare l'attrattività	15	D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91
Migliorare l'attrattività	16	D16 Iscritti al primo anno nelle classi LM12*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=104
Migliorare l'attrattività	17	D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=79
Migliorare l'attrattività	18	D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=90
Migliorare l'attrattività	19	D19. Attivazione di un corso di laurea professionalizzante	On/off	ON
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	20	D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	27.50%
Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	21	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	119,9
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	22	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR	Vqr2015-16>97%
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	23	R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati	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	24	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€
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,	26	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca	>=80

27	Entrate di cassa per progetti di ricerca	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.	>=2.043.460€
28	Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi	>=3.279€
29	Consolidamento della scuola di dottorato	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse	1
30	Consolidamento della scuola di dottorato	R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi	54
31	Consolidamento della scuola di dottorato	R10. Proporzioni 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 straniero sul numero totale di dottorandi a 1° anno	1,39
32	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
33	Miglioramento e promozione della produzione scientifica	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi	38
34	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	ON
35	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	>0
36	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	>=0,46575
37	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	>=4,872
40	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
41	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
42	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate		0,15

Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	43	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi	>=120960€
Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo	44	S9. Predisposizione del piano triennale del personale	Indicare se il piano triennale del personale è stato predisposto	on
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	45	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Indicare il n° di spazi allestiti	1
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	47	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione	80
Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav	48	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione luav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off	on
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	49	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off	on
Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio	50	T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	On/off	on
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	51	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Indicare il numero di eventi e mostre di Ateneo	>=415
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	52	T3. Soddistazione dei tirocinanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	>=4,5
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	53	T4. Soddistazione degli enti ospitanti	Risposta positiva alla domanda: "Sarebbe disposto ad ospitare altri tirocinanti?"	>=0,89
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	54	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	4

Allegato 2: tabella riassuntiva delle principali indicazioni emerse dall'analisi del Servizio CDG Iuav sui risultati del Questionario studenti Good Practice sul semestre di didattica distanza, inerente la qualità dell'offerta formativa e la soddisfazione sui servizi di supporto, e sui principali risultati del questionario del Senato studenti Iuav e del questionario del PQ Iuav relativi alla pandemia COVID 19.

Possibili obiettivi PI 2021-23	Questionario senato studenti	Questionario docenti (servizio qualità)	Questionario Goodpractice specifico
Prevedere un contributo economico per gli studenti che hanno problemi di connettività unitamente a un regolamento per assegnare i contributi previsti	X		
Condivisione di buone pratiche per l'insegnamento on-line docenti-studenti	X	X	X
Scegliere una piattaforma istituzionale per la didattica on-line		X	
Formazione per i docenti: corsi specifici su come progettare e gestire la didattica on-line	X	X	X
Scrivere delle linee guida per uniformare l'utilizzo delle tecnologie.		X	
Attivare un sistema di monitoraggio e analisi coordinato per raccogliere osservazioni e considerazioni nel breve termine (studenti e docenti)	X		
Ricognizione sugli strumenti tecnologici utili al miglioramento della didattica on-line.	X		
Allestire aule con la dotazione necessaria per la diretta streaming	X		
Pensare forme di didattica mista (in presenza e on line) anche in situazione di normalità	X		X
Corsi specifici agli studenti per utilizzare le risorse biblioteche digitali	X		X