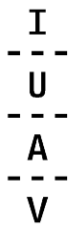


Piano della performance Iuav 2015-2017

(Ex articolo 10 del Decreto Legislativo n. 150/2009)

2015



Sommario

Il Piano della Performance 2015-2017	1
1. L'Università IUAV di Venezia in cifre	3
2. Obiettivi strategici per il triennio 2015-2017.....	5
3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance.....	9

Il Piano della Performance 2015-2017

Il Piano della Performance 2015-2017 dell'Università Iuav di Venezia è il documento di programmazione redatto nel rispetto dell'articolo 10 del decreto legislativo 150/2009.

In ottemperanza alla norma, il piano è il documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi oltre a definire, in ragione degli obiettivi finali e intermedi e delle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione."

A seguito dell'entrata in vigore del decreto legge n. 101/2013, convertito in legge n. 125/2013, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.). Successivamente, in applicazione dell'art. 60 comma 2 del decreto legge n. 69/2013, convertito con la legge n. 98/2013, la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Il Piano della Performance Iuav 2015-2017 si basa sul sistema di programmazione e controllo dell'ateneo descritto nel documento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università IUAV di Venezia, redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs 150/2009 e nel rispetto delle linee guida espresse nelle delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012. Con delibera del Consiglio di amministrazione del 26/11/2014 sono state introdotte nuove modifiche al sistema inerenti principalmente gli indicatori di Customer Satisfaction, la definizione delle schede di valutazione del DG e dei dirigenti, la ridefinizione di target cui indirizzare i questionari e alla definizione di un limite massimo percentuale per gli indicatori di gestione. Tali modifiche, come tutte le informazioni riguardanti il ciclo di gestione della performance e della trasparenza, sono state inserite nel sistema nazionale di gestione delle banche dati del Portale della Trasparenza (banchedati.portaletrasparenza.it) presso il quale IUAV è accreditato.

Il Piano che segue si articola in due parti. Nella prima parte viene illustrata l'offerta formativa erogata e i principali dati relativi alla comunità universitaria (studenti e personale) e all'internazionalizzazione.

Nella seconda parte vengono evidenziate le linee strategiche che l'Ateneo intende perseguire nel prossimo triennio, sulla base di indicazioni emerse dal Rettore e dagli Organi di Governo e le azioni prioritarie, in cui gli obiettivi strategici si articolano, che rappresentano i principali obiettivi attribuiti alle strutture organizzative di supporto alla didattica e alla ricerca.

All'interno del Piano della Performance, in applicazione alla legge 190/2012 e al D.Lgs 33/2013, trovano spazio gli obiettivi legati alla trasparenza, all'anticorruzione e alla sostenibilità che integrano gli obiettivi operativi attribuiti alle strutture.

Il presente Piano troverà applicazione nel corso del 2015 e nel biennio successivo, nella consapevolezza che la prospettiva di contrazione delle risorse iniziata già nel 2010 rende difficili gli interventi innovativi. La nota integrativa al budget di ateneo 2015-17 ha evidenziato come la divaricazione strutturale tra entrate e spese dell'Ateneo richieda interventi di riequilibrio in particolare sotto il profilo della spesa non risultando nel breve termine difficilmente attuabile un aumento delle entrate. Le ragioni della contrazione dei proventi sono imputabili prevalentemente al Fondo di finanziamento ordinario, il cui ammontare complessivo stabilito dal Ministero negli ultimi anni risulta decrescente, e il cui valore attribuito al singolo ateneo viene correlato prevalentemente al costo standard per studente per la quota base (in modo crescente nel prossimo quadriennio) e ai risultati della ricerca e all'internazionalizzazione (quota premiale), il cui importo per Iuav non sembra potrà aumentare nel corso dei prossimi anni.

Diminuiscono anche i proventi per tasse e contributi studenteschi, in relazione di un sempre minor numero di iscritti e di fuori corso, i proventi per specifici contributi ministeriali e da parte di soggetti privati, correlati al generale contesto di crisi.

Tali difficoltà dal lato dei proventi hanno portato allo sviluppo di riflessioni da parte degli organi di governo sugli interventi correttivi necessari e sulla opportunità di elaborare sulle strategie congiunte in un'ottica di razionalizzazione, valorizzazione e ottimizzazione delle risorse disponibili, siano esse umane, finanziarie, logistiche e immobiliari.

Per quanto riguarda la didattica, nel corso del 2014 IUAV ha consolidato la nuova offerta formativa, attivata nel 2013/14 (secondo le disposizioni del DM 47/2013), per la quale ha ottenuto l'accreditamento ANVUR, e che si articola in cinque corsi di laurea triennale e otto corsi di laurea magistrale.

Ha inoltre proseguito nella definizione e nel consolidamento del Sistema per l'Assicurazione della Qualità, da un lato portando a termine il primo ciclo di gestione delle procedure di AQ dei corsi di studio (rendendo sistematiche e formali le attività di monitoraggio della didattica) e dall'altro approvando il Sistema di Assicurazione della Qualità IUAV (Senato Accademico 14 aprile 2014), definendo strutture e organizzazione del Sistema, in modo da rendere l'AQ più permeante e capillare all'interno dei processi istituzionali.

Da questo punto di vista anche sul versante della ricerca, l'ateneo ha proseguito l'implementazione del Sistema Qualità, attraverso l'applicazione degli esiti della valutazione della Qualità della ricerca ANVUR (riferita periodo 2004-2010) alle procedure per il riparto dei fondi di ateneo per la ricerca. Ha inoltre avviato una prima sperimentazione, presso il dipartimento di Culture del Progetto, della Scheda Unica di Annuale per la Ricerca Dipartimentale (SUA_RD), da estendere nel 2015 a livello sistematico in tutti i dipartimenti, e proseguito nell'implementazione del catalogo U-GOV Ricerca estendendolo a dottorandi e assegnisti.

Per quanto riguarda il dottorato di ricerca, dopo aver ottenuto l'accreditamento da parte di ANVUR del nuovo corso di dottorato in Architettura, Città e Design, che accorpa i corsi di dottorato IUAV preesistenti, l'ateneo ha promosso attività per rafforzare l'identità del dottorato sia a livello nazionale che internazionale. In conclusione, si sottolinea che l'aggiornamento del piano viene effettuato in una situazione di particolare impegno nelle attività prioritarie e nell'attuazione delle numerose innovazioni legislative realizzate nei tempi previsti. L'ateneo è oramai a regime nel sistema di contabilità economico patrimoniale e ha completato il primo ciclo contabile con l'approvazione del bilancio unico d'esercizio 2013.

Per quanto riguarda il sistema informativo, la attivazione del Data-Warehouse (DWH) di ateneo è stata completata anche se il percorso implementazione del modulo di programmazione e controllo richiede ancora la ridefinizione del sistema di indicatori, lo sviluppo di una metodologia di allocazione dei costi comuni e un modello di analisi dei costi, oltre alla costruzione di un sistema di reporting e di cruscotti decisionali.

1. L'Università IUAV di Venezia in cifre

L'Università IUAV di Venezia, istituita nel 1926, è Ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito.

L'Università è, quindi, luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

Tab. 1

STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Dipartimenti	3	01/01/2015
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	5	A.A. 2014/2015
Corsi di laurea magistrale	8	
Master di I livello	3	
Master di II livello	3	
Corsi di perfezionamento	2	
Corsi di dottorato di ricerca	1 articolato in 8 curricula	XXX ciclo

Tab 2

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	181	01/01/2015
<i>Ordinari</i>	40*	
<i>Associati</i>	84	
<i>Ricercatori</i>	57**	
Personale tecnico amministrativo	277***	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	2.771	A.A. 2014/2015 Al 20 gennaio 2015
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1.435	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 509/99	121	
Laureati corsi di laurea triennale	859	Anno solare 2014
Laureati corsi di laurea specialistica	637	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 509/99	26	
Iscritti a Master di I livello	67	A.A. 2014/2015 Alla data del 20/1/2015
Iscritti a Master di II livello	54	
Diplomati a master di I livello	25	Anno solare 2013
Diplomati a master di II livello	59	
Iscritti a corsi di dottorato	109	19/01/2015
Dottori di ricerca	45	Anno solare 2014
Assegnisti di ricerca	195	Attivi nel corso del 2014

*di cui 1 professore straordinario a tempo determinato **di cui 21 a tempo indeterminato e 36 a tempo determinato *** di cui 4 a tempo determinato ed escluso il direttore generale

Tab 3

INTERNAZIONALIZZAZIONE	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Programma Erasmus - studenti in entrata	160	A.A. 2013/2014 Rilevazione Nucleo di Valutazione 2014
Programma Erasmus - studenti in uscita	270 di cui 115 per tirocinio	
Altri programmi di mobilità - studenti in entrata	39	
Altri programmi di mobilità - studenti in uscita	67	
Studenti in mobilità Entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU	231	
Studenti in mobilità Uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU	554	

Tab 4

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	73*	30/10/2014
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	4*	
Posti lettura nelle biblioteche	460	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	18*	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	219.558	
Abbonamenti correnti a periodici	1.183*	
Periodici elettronici correnti	423*	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	39.547	
Banche dati	30*	

*dati al 01/01/2015, escluse aule di Treviso

Tab 5

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Studenti	2.180	2.250	4.430	49,21%	50,79%
Docenti	60	121	181	33,15%	66,85%
di cui ricercatori t.d.	14	22	36	38,89%	61,11%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	176	97	273	64,47%	35,53%
di cui a t.d.	3	1		75,00%	25,00%
Totale	2.416	2.477	4.893	49,38%	50,62%

Tab 6

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	49,75	54,31	52,03%
di cui ricercatori t.d.	41,42	45,63	43,52%
Dirigenti	49,5	53	51,25%
Personale tecnico amministrativo	49,8	51,59	50,69%
di cui a t.d.	35,67	43	39,33%

2. Obiettivi strategici per il triennio 2015-2017

L'Università IUAV di Venezia, istituita nel 1926, è Ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito.

L'Università è, quindi, luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

L'ateneo promuove, garantisce e coordina la libera attività di ricerca e la diffusione dei risultati, favorisce il progresso tecnologico e la trasmissione delle conoscenze contribuendo a progettare e a costruire le competenze scientifiche e professionali rispondenti alle esigenze dello sviluppo della società e sviluppare una preparazione adeguata all'inserimento sociale e professionale organizzando, a tale scopo, anche periodi di studio all'estero.

Sul piano internazionale persegue tutte le forme di collaborazione atte a favorire la conoscenza e l'arricchimento reciproco fra le culture, la circolazione del sapere e lo scambio di studenti e di personale anche sviluppando reti internazionali di ricerca.

Favorisce i rapporti con le istituzioni pubbliche e private, con le imprese e le altre forze produttive promuovendo l'inserimento dei propri studenti nella società e nel mondo del lavoro.

Il seguente quadro generale sintetizza dei principali punti di forza e di debolezza dell'ateneo, e delle principali opportunità e i rischi emersi da fonti accreditate interne ed esterne¹.

Tab 7

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obbligatorietà tirocini e stage • Workshop e laboratori progettuali in tutti i corsi di studio • Elevata % di studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale • Tassi di occupazione elevati rispetto media nazionale • Prestigio sede: valutazione VQR vede IUAV al primo posto per la qualità della produzione scientifica dell'area 8 (architettura) • VQR 2004-10: ai primi posti per numero di dottorandi e assegnisti in rapporto al n. di docenti (aree 8 e 13) 	<p>Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenti stranieri iscritti ai corsi dottorato (inferiore media nazionale, agli altri atenei veneti e ai politecnici Milano e Torino) • Trend decrescente occupazione laureati • VQR 2004-10: politiche reclutamento valutazioni negative per le aree 10 e 11, appena al di sotto della soglia per la 10 e marcatamente per la 11* • Scarsa capacità di attrarre finanziamenti da UE, fatta eccezione per le aree 4 e 13.
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attrattività e prestigio della sede • Attrattività dei corsi di studio offerti dall'Ateneo • Iniziative per il miglioramento della rete di rapporti con il territorio • Sviluppo dei sistemi tecnologici per la formazione a distanza e per Long Life Learning 	<p>Vincoli/Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziarie decrescenti • Mancanza modelli di valutazione ministeriali specifici per atenei monotematici di piccole dimensioni • Problematiche legate alla città di Venezia (in particolare costi per la residenzialità degli studenti) • Sedi in edifici storici (difficoltà e costi per ogni intervento sulle sedi)

¹ Relazioni del Nucleo di Valutazione, indicatori ministeriali, utilizzati per il riparto dei Fondi per la programmazione triennale 2010-12 e per il riparto del FFO (pubblicati sui siti PRO3 e FFO del CINECA), indagini Almalaurea, esiti della Valutazione Qualità della Ricerca 2004-2010, ecc.

<ul style="list-style-type: none"> • Adesione a Univeneto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tassi di disoccupazione giovanile crescenti • Politiche per l'università: <ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali • Cambiamento troppo frequente dei parametri di misurazione dei risultati degli atenei, finalizzati al riparto fondi • Farraginosità delle procedure e degli adempimenti richiesti su più fronti agli atenei (esempio: processi AVA, Performance, programmazione triennale sCOORDINATI tra loro)
--	--

*AREA 10: scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche; AREA 11: scienze storiche, filosofiche, psicologiche e pedagogiche

In linea di continuità con quanto definito nei Piani della Performance precedenti e con gli aggiornamenti delineati in documenti di carattere strategico e programmatico redatti nel corso del 2014 (relazione del Rettore al Bilancio Triennale di previsione 2015-2017), gli "obiettivi strategici" che l'Università IUAV di Venezia si propone riguardano i temi sotto elencati.

Deve comunque essere considerato l'effetto che su di essi determina la divaricazione strutturale tra entrate e spese dell'Ateneo previste per il triennio 2015-17, che hanno determinato una serie di interventi per procedere nel prossimo triennio a un aumento delle entrate e ad una importante revisione della spesa, allo scopo di giungere ad un equilibrio economico finanziario sostenibile in vista dell'esercizio 2018 sulla base di una comune volontà di non far ricadere sugli studenti e sulle loro famiglie il peso delle difficoltà contingenti.

Gli obiettivi sopra descritti sono in vario modo collegati ai seguenti obiettivi strategici più generali, così definiti dall'ateneo:

- formazione e razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Per quanto riguarda la formazione l'Ateneo ha deciso di puntare sulla razionalizzazione e riqualificazione dell'offerta formativa. Il Senato Accademico, a dicembre 2014, ha approvato le linee guida per l'attivazione dei corsi di studio e la predisposizione degli assetti didattici che, unitamente ai nuovi criteri per la distribuzione del budget ai dipartimenti, ora in fase di approvazione, garantiscono la qualità e la sostenibilità dell'offerta formativa IUAV.

Queste linee guida fanno parte del percorso iniziato con la definizione e attivazione del Sistema di assicurazione della qualità dei corsi di studio che vede impegnati il Presidio, le commissioni Paritetiche, i dipartimenti e i presidenti dei corsi di studio in una attività di progettazione, di elaborazione degli indicatori per la valutazione e di analisi dei risultati che risulta fondamentale sia per il governo dell'offerta formativa che per la sua razionalizzazione e riqualificazione oltre a garantire il rispetto dei vincoli di legge e delle prescrizioni dell'ANVUR.

Le politiche di reclutamento del corpo docente e ricercatore sono complementari all'azione di razionalizzazione dell'offerta formativa e sono sviluppate in coerenza con i requisiti di docenza necessari per l'attivazione dei corsi di studio e i limiti al ricorso ai contratti di insegnamento e, quindi, sono anche coerenti con il contenimento della spesa perseguito dall'Ateneo.

Per quanto riguarda il contesto di ateneo, per la filiera di architettura e in particolare per i corsi di laurea magistrale, è prevista la conclusione della procedura ministeriale per il riconoscimento automatico del titolo di studio a livello europeo il cui esito positivo permetterà ai laureati IUAV l'accesso alle attività professionali nel settore dell'architettura all'interno dell'Unione europea.

- ricerca scientifica, dottorato e laboratori

L'Ateneo, nel corso del 2015, si pone l'obiettivo di rafforzare la propria vocazione internazionale e la sua immagine con particolare attenzione all'offerta formativa ed all'attività di ricerca attraverso la realizzazione di progetti di ricerca a livello internazionale (Cda 15/10/2014).

Sotto il profilo della ricerca, per il 2014 l'ateneo si è impegnato nella formalizzazione delle proprie linee di ricerca e di intervento e di misurazione dell'impatto delle stesse, così come definito da ANVUR per la stesura delle schede SUA-RD. Sono state ripartite tra i dipartimenti le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca), utilizzando tra i criteri anche gli esiti della VQR 2004-2010, in particolare l'indicatore IRFD. I dipartimenti hanno provveduto ad assegnare le risorse a docenti e ricercatori mediante call interne, applicando per la valutazione criteri e indicatori di qualità del progetto, di produttività scientifica e di risultato, confermando gli obiettivi di incrementare la partecipazione e il tasso di successo a bandi competitivi, di rafforzare la mobilità internazionale, di migliorare e incrementare la produzione scientifica. Tutti gli assegni di ricerca di ateneo sono stati attribuiti entro l'anno.

Sono stati avviati i progetti di ricerca finanziati sul Fondo Sociale Europeo e attivati i relativi assegni di ricerca.

Il Dipartimento di Culture del Progetto ha effettuato la sperimentazione della SUA RD 2013 e sono state avviate le attività necessarie all'implementazione della SUA RD 2011-2013 dei tre dipartimenti (tra le quali l'attivazione in U GOV catalogo della ricerca di assegnisti e dottorandi), la cui scadenza è stata spostata dall'ANVUR ai primi mesi del 2015.

È necessario incrementare con effetti moltiplicatori la partecipazione e il tasso di successo nella partecipazione ai progetti di ricerca nazionali e europei, con particolare riferimento a Horizon 2020, intensificando i rapporti con il mondo produttivo e con le istituzioni del territorio, al fine di cogliere al meglio le opportunità di collaborazione e di accesso ai finanziamenti.

L'avvio delle procedure di accreditamento anche per i corsi di dottorato, nel rispetto di quanto previsto dal decreto ministeriale 8 febbraio 2013 n. 45 "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati", ha comportato l'istituzione di un unico corso di dottorato, suddiviso in curricula, della Scuola di dottorato di ateneo e la revisione delle modalità di adesione alla Scuola dottorale inter-ateneo in Storia delle arti. Il corso di dottorato Architettura, città e design della Scuola di dottorato Luav ha conseguito l'accreditamento quinquennale dal MIUR, su parere conforme dell'ANVUR.

Nell'ambito dell'obiettivo di valorizzazione della formazione alla ricerca attraverso lo sviluppo di azioni in grado di rafforzare l'identità del dottorato sia a livello nazionale, sia internazionale, la Scuola di dottorato ha promosso e organizzato il Convegno nazionale dei dottorati italiani dell'architettura, della pianificazione e del design "La ricerca che cambia".

Il 22 luglio 2014 è stato emanato il nuovo "Regolamento di ateneo della scuola di dottorato e in materia di dottorato di ricerca" che disciplina le nuove procedure di istituzione tramite accreditamento dei corsi e dei curricula in cui si articola il dottorato di ricerca nonché le procedure per l'attivazione, l'organizzazione e il funzionamento di ulteriori corsi di dottorato promossi anche in collaborazione con altri soggetti nazionali o internazionali.

Nell'ambito della formazione alla ricerca, l'Università Luav di Venezia si pone l'obiettivo di sviluppare azioni in grado di rafforzare l'identità del dottorato sia a livello nazionale, sia internazionale, come esperienza diretta a rilasciare un titolo unico, esito di percorsi curriculari differenziati, rispetto all'obiettivo più tradizionale di scuola quale somma di singoli cicli di dottorato. Ciò può essere realizzato sia attraverso il conferimento di borse per studenti provenienti dall'estero, sia migliorando l'accessibilità al dottorato da parte di studenti provenienti da altri Atenei nazionali e non, sia rafforzando l'offerta di percorsi in lingua straniera e migliorando la comunicazione.

Per il Sistema dei laboratori il 2014 ha visto la conclusione del progetto POR FESR 2007-2014 IUAV_LAB e completamento di quanto previsto: stipula di convenzioni attuative finalizzate alla collaborazione delle imprese al progetto e realizzazione di tesi di laurea e tirocini.

I laboratori costituiscono punti di eccellenza dell'ateneo ma con un grado di apertura verso l'esterno ancora troppo limitato. Si tratta quindi di realizzare un disegno atto ad ampliarne la visibilità sul mercato allo scopo di creare un più proficuo rapporto con il territorio anche nell'ottica di attrarre maggiori risorse dall'esterno.

- internazionalizzazione

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

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

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

Per ciascuna di esse si sono stabiliti degli obiettivi annuali che saranno monitorati dal MIUR e in base ai risultati finali potrà risultare un consolidamento delle risorse ottenute attraverso l'FFO, oppure il mantenimento delle risorse ricevute nel triennio o anche, in caso di risultati scarsi, la restituzione di quanto ricevuto².

Oltre a questi altri obiettivi di minore portata sono stati:

- la dematerializzazione, finalizzata al potenziamento del placement (attraverso la semplificazione delle procedure per la stipula delle convenzioni e l'avvio dei progetti formativi) al miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti (mediante la realizzazione di una "card" per gli studenti che dà accesso a molteplici servizi);
- la condivisione di servizi con altri atenei, attraverso la condivisione di servizi bibliografici e documentali con gli atenei di Padova e Ca' Foscari (aderenti a Univeneto);

- razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi

L'organizzazione logistica dell'Ateneo e la programmazione dell'offerta formativa dipendono da una efficace distribuzione e da un efficiente utilizzo degli spazi. Tuttavia le linee di indirizzo di contenimento della spesa inducono per il 2015 a contrarre significativamente le risorse per il mantenimento e la manutenzione straordinaria delle sedi dell'ateneo a Venezia e a Mestre, in vista di un sensibile incremento degli interventi a partire dall'anno successivo.

- comunicazione e approccio multi stakeholders

L'ateneo si propone di migliorare la comunicazione con i diversi portatori di interesse, che ne costituiscono la ragione di esistere.

In tal senso, si sono sviluppati negli ultimi anni, oltre ai canali tradizionalmente utilizzati (bilanci, verbali degli organi, relazioni del Nucleo, ecc.), nuovi strumenti sia nell'accountability (nota integrativa al bilancio di stampo civilistico, progetto Good Practice, report "IUAV in cifre", Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, Piano della Performance, Relazione sulla performance) sia nella modalità di rapportarsi ai diversi soggetti (sistema dei questionari di customer satisfaction).

Questi strumenti hanno certamente migliorato l'interfacciamento con i portatori di interesse, rendendo l'operatività di luav più trasparente e consentendo di cogliere in modo più efficace le esigenze e la soddisfazione degli stakeholder.

² A dicembre 2014 il MIUR ha comunicato di aver accolto i progetti presentati dall'ateneo, attribuendo un contributo di 610.700€ (su una richiesta di 731.000€) nel triennio, che sono suscettibili di consolidamento in fase di verifica finale nel 2016 del grado di raggiungimento degli obiettivi predefiniti (attraverso appositi indicatori) rispetto al target iniziale.

L'ingresso a regime del nuovo sistema informativo e informatico, contabile e non, è in grado di migliorare significativamente la valenza informativa e decisionale della rendicontazione di ateneo, favorendo una maggiore disclosure verso l'esterno, e fornendo migliori indicazioni decisionali (previsione di scenari, misurazione della performance e realizzazione delle strategie) agli organi di governo e alle aree amministrative di supporto.

È necessario tuttavia sviluppare alcune importanti azioni in grado di potenziare gli effetti informativi e di comunicazione:

- intraprendere azioni di monitoraggio degli stakeholders principalmente coinvolti, anche in base a quanto disposto dalle norme vigenti
- ampliare l'arco dei portatori di interessi, coinvolgendo soggetti esterni, meno facilmente raggiungibili
- intensificare lo sforzo teso a contenere le emissioni (aspetto ambientale) e di riduzione dell'impatto ambientale (di seguito esplicitato nei termini di miglioramento dell'efficienza energetica), che va adeguatamente misurato e gestito;
- sviluppare un sistema di monitoraggio della "sostenibilità" utilizzando i dati già presenti nel sistema informativo, sfruttando tali potenzialità anche al fine di intraprendere l'adesione a organismi di accreditamento sul tema della sostenibilità in grado fornire una buona visibilità nazionale e internazionale (ad es.: Green Metric University Sustainability Ranking")
- realizzare un bilancio integrato, sociale e ambientale, che per le sue peculiarità e la sua caratterizzazione è lo strumento migliore per comunicare il valore aggiunto prodotto per la comunità e i benefici per l'intero contesto sociale e territoriale in cui luav è inserito.

- bilancio

Nella seduta del CDA luav del 26.11.2014 sono state delineate le Linee guida per la redazione del budget 2015-17, che hanno evidenziato un insieme strutturato di interventi di riduzione e di razionalizzazione della spesa su vari fronti (personale t.a., interventi sul patrimonio immobiliare, laboratori e didattica). Tali interventi riguardano l'intero periodo di piano triennale, e sono destinati a produrre un equilibrio alla fine del periodo, stante l'attuale andamento del finanziamento pubblico, avviato su un progressivo ridimensionamento.

3. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

In base alle direttive e linee guida espresse dal Rettore e dagli organi di governo l'Ateneo aggiorna annualmente un insieme di obiettivi strategici riferiti a un arco triennale, la cui implementazione viene monitorata dalla direzione generale, che individua azioni di intervento prioritario da realizzare da parte del sistema di gestione (personale dirigente, amministrativo e tecnico).

In relazione alla "mappa delle responsabilità"³, che permettere di declinare strategie e parametri obiettivo su tutti i centri di responsabilità dell'Ateneo attraverso la copertura delle attività e funzioni espressi dalla catena del valore, sono quindi definiti obiettivi di:

- Ateneo, legati a quelli strategici e alle azioni di intervento prioritario;
- Gestione, legati alla gestione e al miglioramento continuo;
- Struttura, riferibili all'operatività propria della struttura;
- Innovazione, legati a azioni innovative;
- Comportamento, definiti sulla base del ruolo.

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

- a) di progetto: sono di tipo "descrittivo"⁴ e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso per gli obiettivi di ateneo, di struttura e di innovazione;
- b) di performance: sono di tipo "quantitativo"⁵, monetario e non, finalizzati a monitorare l'efficienza e l'efficacia;

³ È legata all'organigramma di Ateneo e esprime una attribuzione formale delle responsabilità e dei poteri agli uffici e ai relativi responsabili

⁴ Sono definiti in modo descrittivo ma spesso il loro raggiungimento viene quantificato con una misura del tipo "si/no" oppure quantitativa: un periodo di tempo, una % di completamento, ecc.

c) indicatori di comportamento, pre-definiti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico ruolo.

Sono infine utilizzati indicatori globali di ateneo utili a monitorare gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale, la cui ampiezza ne rende difficile un utilizzo quali indicatori individuali da attribuire ai responsabili, anche se alcuni possono essere attribuiti come elementi aggiuntivi nel monitoraggio della performance.

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e degli eventuali obiettivi di innovazione e struttura avviene attraverso la rilevazione dello stato di avanzamento della attività sulla base dei risultati attesi (indicatori globali e azioni di intervento prioritario). Per gli obiettivi di gestione la misurazione è effettuata attraverso la valorizzazione degli indicatori di performance individuale. Infine, individuate le capacità per i diversi ruoli, la valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su specifici comportamenti osservabili, definiti per ogni comportamento richiesto, che rappresentano il parametro di misura.

Per quanto riguarda la valutazione relativa agli obiettivi di gestione viene utilizzato il valore medio degli indicatori di performance relativi all'area dirigenziale di afferenza del valutato (così come disposto dall'art. 6 del CCI 2012). Gli obiettivi di Gestione non sono previsti per il personale di categoria C e D che non percepisce indennità di responsabilità, anche se per queste categorie il dato incide sulla distribuzione della produttività collettiva.

In sede di revisione del sistema di misurazione e valutazione nel 2013 (delibera n. 48 CDA 26 giugno 2013) è stato realizzato un intervento sul sistema di indicatori di performance finalizzato a: a) ridurre il numero di indicatori considerati ai fini della valutazione; b) utilizzare ai fini della valutazione delle performance del personale non dirigente i soli indicatori di customer satisfaction, considerando quelli di efficacia/efficienza solo per i dirigenti; c) infine si è data la possibilità in casi eccezionali e oggettivamente riscontrabili di disapplicare un indicatore su richiesta motivata del dirigente.

Nel 2014 è stato effettuato, in seguito alla elaborazione dei risultati evidenziati nella Relazione sulla performance 2013, un aggiornamento e affinamento del sistema (delibera CDA 26.11.2014), applicabile in sede di valutazione dei risultati 2014, che ha riguardato:

1) la modifica del testo di alcune delle domande di customer satisfaction e la ridefinizione del target di destinatari

2) la definizione delle schede di valutazione della DG e dei dirigenti: per i dirigenti è stata confermata la scheda di valutazione esistente, mantenuto il peso per le classi di obiettivi indicato in precedenza, rinviando al 2015, anno in cui è prevista la revisione generale del sistema di misurazione e valutazione, un riflessione più approfondita sui cambiamenti da introdurre; per il DG è stata definita una scheda di valutazione basata sulle seguenti ipotesi: a) un peso del 40% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano della performance); b) 20% degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore: "Spese personale / FFO + Tasse e Contributi" in quanto maggiormente espressivo del contributo del DG alla gestione amministrativa dell'ateneo; c) 20% sugli obiettivi di performance "dirigenziale", intesa come media complessiva ponderata dei risultati delle schede di valutazione dei dirigenti e degli indicatori di performance degli staff in capo alla DG, che permette di collegare la valutazione DG a quella dei Dirigenti; d) 20% legati ad obiettivi di soddisfazione degli stakeholders attraverso un indicatore generale di customer satisfaction dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholders principali (studenti, PTA, docenti)

3) l'ideazione di un nuovo modello per la misurazione di obiettivi che supera quello precedente (delle percentuali fisse del +/-1-3%) in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente

4) la definizione di un limite massimo del 20% per gli indicatori di gestione.

⁵ Sono dati da numeri: o dal rapporto tra due grandezze numeriche o da singole misure numeriche.

4 Azioni di intervento prioritario

In relazione agli obiettivi strategici sopra elencati, la Direzione Generale ha rivisto e, in alcuni casi, definito le seguenti *azioni di intervento prioritario*. Alcuni aggiornamenti sono stati apportati sulla base dei riscontri avuti dai dirigenti in merito alla realizzazione degli obiettivi 2013.

Tab 8 azioni di intervento prioritario definite per il triennio 2015-17

N°	OBIETTIVO	AREA	2015	2016	2017
1	Realizzazione biblioteca digitale + Condivisione servizi bibliotecari (PRO3)	ARSBL	<p>Condivisione servizi bibliotecari con gli atenei di Padova e di Ca' Foscari</p> <p>Sviluppo della piattaforma per la conservazione a lungo termine del patrimonio culturale in formato digitale.</p> <p>Accessibilità ai servizi di base nelle biblioteche (accesso, consultazione, prestito, accesso alla rete con autenticazione) con criteri uniformi.</p> <p>Pianificazione della formazione professionale e realizzazione del piano formativo.</p> <p>Pianificazione dell'attività di istruzione avanzata dedicata agli utenti.</p>		
2	Piano per la semplificazione e digitalizzazione della documentazione amministrativa (PRO3)	AFRU	Progetto di semplificazione e digitalizzazione di almeno tre processi per ciascun servizio della divisione risorse umane.		
		DG	Progetto di semplificazione e digitalizzazione dei flussi dei decreti e delle delibere		
		ADSS	Progetto di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti		
3	Manutenzione e revisione dei regolamenti	AFRU	Progetto di revisione del regolamento e del manuale di contabilità e del manuale di controllo di gestione in accordo con i lavori della commissione MIUR		
		AI	Progetto di revisione del regolamento sul patrimonio		

N°	OBIETTIVO	AREA	2015	2016	2017
4	Progetto di disseminazione per la gestione operativa della procedura U-GOV contabilità e l'ottimizzazione della gestione amministrativa e contabile dei budget	AFRU	Ciascun servizio della divisione amministrazione individua almeno tre procedure del sistema U-GOV contabilità per le quali implementare azioni di disseminazione: attraverso attività informative, formative e predisposizione di strumenti di ausilio via web		
5	Progetto di ampliamento della Biblioteca Centrale e costituzione del polo bibliotecario dei Tolentini	ARSBL	Trasferimento nel polo dei Tolentini e nuova valorizzazione delle collezioni delle biblioteche di storia dell'architettura e di progettazione architettonica, potenziamento dei servizi con appositi spazi dedicati agli studiosi.		
6	Implementare dimensione internazionale IUAV (PRO3)	ARSBL	Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero dei dottorandi. Incrementare la presenza di dottorandi con titolo studio conseguito all'estero. Incrementare i visiting professor per periodi di almeno 3 mesi.		
7	Sviluppo e ottimizzazione del Sistema Laboratori	ARBL	Ai fini di supportare il piano di sviluppo dell'ateneo, così come delineato nelle linee guida al budget 2015-17, il SL sarà oggetto di una riorganizzazione e una ottimizzazione degli spazi ai fini di riduzione dei costi e di incremento dell'efficienza del sistema; in via complementare si intraprenderanno le azioni necessarie a incrementare l'attrattività di risorse esterne		
8	Progetto POR CRO FESR 2007-2013 Bando per la concessione di contributi per la realizzazione di Centri per il Restauro	AI/ARBL	Creazione presso la sede di Palazzo Badoer di un Laboratorio Pilota per la conservazione dei materiali da costruzione LABCOMAC, laboratorio scientifico applicato al restauro dei materiali da costruzione litici (marmi e pietre), e litoidi (laterizi, terrecotte architettoniche, intonaci, malte), sia storici, che moderni.		

N°	OBIETTIVO	AREA	2015	2016	2017
9	Progetto per l'accreditamento e l'assicurazione di qualità dei corsi di studio	ADSS	Applicazione a regime delle regole stabilite dal Sistema di assicurazione della qualità. In particolare per quanto riguarda la programmazione didattica si prevede di migliorare e razionalizzare le attività da svolgere in comune tra ADSS e dipartimenti attraverso lo strumento della road map 2015 per le attività formative. Tale obiettivo comprende sia una scansione dei tempi che consenta una condivisione delle scelte e sia la messa a punto e l'utilizzo di modelli standardizzati per il passaggio delle informazioni. Per quanto riguarda le attività di riesame si prevede una gestione separata tra le azioni di responsabilità del corso di studio, dei dipartimenti e di ateneo.		
10	Progetto "K2"	ADSS	Completamento del progetto K2 e distribuzione della carta al personale docente ed estensione del suo utilizzo ai servizi di ateneo.		
11	Progetto U-GOV	DG	Progetto per la realizzazione dei cruscotti di indicatori decisionali		
		AFRU	Completamento modulo allocazione costi P & C		
		ARSBL	Migrazione di U GOV Ricerca sul nuovo sistema messo a punto dal Cineca denominato IRIS, Institutional Research Information System, che include l'interazione con il repository istituzionale sulla nuova piattaforma		
12	Messa a norma di tutti gli edifici IUAV	AI	Realizzazione gli ultimi interventi approvati a novembre 2014 dalla Soprintendenza e messa a norma Tolentini e Badoer; Pianificazione CPI per le Terese		
13	Verifica sismica di tutte le sedi IUAV	AI	Realizzazione primo stralcio del piano	Realizzazione secondo stralcio del piano	

N°	OBIETTIVO	AREA	2015	2016	2017
14	Mappatura delle competenze dei ruoli organizzativi	AFRU	Predisposizione del piano e implementazione per il 50% dell'organizzazione	Completamento restante 50% dell'organizzazione e piano formativo correlato alle competenze mappate	Messa a regime della mappatura delle competenze sia ai fini del reclutamento che del piano di formazione. Attività di manutenzione
15	Re-ingegnerizzazione dei processi amministrativi	DG	Completamento della fase di revisione dei processi e implementazione delle soluzioni delineate		
16	Attivazione del servizio ispettivo di ateneo	AFRU	Stesura e approvazione del regolamento per la gestione del servizio ispettivo. Approvazione del piano annuale delle attività ispettive. Attivazione della pagina web di ateneo		
17	Riduzione della spesa per la gestione degli spazi	AI	Rinegoziazione degli orari e degli standard di servizio con gli utenti e con gli appaltatori. Interventi di formazione e sensibilizzazione dell'utenza. Rinegoziazione e ottimizzazione delle destinazioni d'uso; ricompattazione di servizi distribuiti ove possibile		
18	Benessere organizzativo	DG	Prima rilevazione attraverso l'indagine supportata dal progetto Good Practice del MIP e successiva analisi dei risultati del questionari, con la realizzazione di un benchmark interno ed esterno	Rilevazione e analisi annuale e	
		AFRU	Definizione di un set di buone pratiche da implementare nell'organizzazione al fine della predisposizione del piano annuale per il benessere organizzativo		
19	Carta dei servizi	DG	Predisposizione di uno schema tipo di carta dei servizi di ateneo		
		AI, ADSS ARBL	Elaborazione della carta dei servizi per almeno 1 servizio per ciascuna area		
20	Progetto "Carta degli Impegni per la Sostenibilità IUAV"	AI	Definizione e stesura del primo rendiconto sul risparmio energetico e verifica della conformità allo standard internazionale ISO 14000 sulla gestione ambientale delle organizzazioni		
21	Bilancio Sociale e Ambientale	DG	Attivazione del gruppo di lavoro per la definizione del primo "Bilancio Sociale e Ambientale luav"	Redazione del primo bilancio integrato IUAV	Consolidamento delle procedure di elaborazione

N°	OBIETTIVO	AREA	2015	2016	2017
22	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Piano triennale di prevenzione della corruzione	DG	Consolidamento delle procedure di raccolta, elaborazione e fruibilità ai fini di trasparenza dei dati di pubblicazione obbligatoria, monitoraggio periodico dell'attuazione e diffusione della cultura della trasparenza e di prevenzione della corruzione		
23	Attività relative al ciclo della performance	DG	1. Elaborazione dei dati relativi al Piano della performance 2015/17, alla Relazione sulla performance 2014 (raccolta semestrale, preconsuntivo primi 10 mesi, annuale 2014), e dei relativi documenti 2. Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance luav e raccordo con moduli e strumenti U-GOV (cruscotti indicatori) 3. Supporto al nucleo di valutazione (condivisione del PP 2015/2017, relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità, e Validazione della Relazione sulla performance) 4. Monitoraggio programmazione triennale 2013-15		

La tabella 9 nella pagina seguente evidenzia, per la Direzione Generale e per le Aree dirigenziali, le azioni di intervento prioritario assegnate per il 2014 e gli indicatori di performance individuale scelti ai fini della valutazione delle prestazioni.

Tab 9

	Direzione Generale	Area Finanza e Risorse Umane	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	Area Infrastrutture	Area Didattica e Servizi agli Studenti
Azioni di intervento prioritario (assegnate alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano di semplificazione e digitalizzazione flussi di decreti e delibere 2. Progetto U-GOV: cruscotti di indicatori decisionali 3. Re-ingegnerizzazione dei processi amministrativi 4. Benessere Organizzativo: prima indagine e benchmark 5. Carta dei Servizi di Ateneo: predisposizione schema tipo 6. Bilancio Sociale e Ambientale: attivazione gruppo di lavoro 7. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Piano triennale di prevenzione della corruzione 8. Attività relative al ciclo della Performance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano semplificazione e digitalizzazione processi Divisione Risorse Umane 2. Revisione Regolamento di contabilità e manuali 3. Interventi di disseminazione gestione operativa e amministrativa di U-GOV contabilità 4. Progetto U-GOV: completamento modulo P&C 5. Mappatura delle competenze dei ruoli organizzativi 6. Attivazione servizio ispettivo di Ateneo 7. Benessere organizzativo: individuazione buone pratiche da implementare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione biblioteca digitale e condivisione inter-ateneo dei servizi bibliotecari 2. Progetto di ampliamento della Biblioteca Centrale e costituzione polo bibliotecario dei Tolentini 3. Implementazione dimensione internazionale IUAV 4. Sviluppo e ottimizzazione del Sistema Laboratori 5. Progetto POR CRO FESR: realizzazione Centri per il Restauro 6. Progetto U-GOV: migrazione di U-GOV Ricerca in IRIS 7. Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per un Servizio afferente l'Area 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisione del Regolamento sul patrimonio 2. Progetto POR CRO FESR: realizzazione Centri per il Restauro 3. Messa a norma di tutti gli edifici IUAV 4. Verifica sismica sedi IUAV 5. Riduzione della spesa per la gestione degli spazi 6. Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per un Servizio afferente l'Area 7. Progetto "Carta degli impegni per la sostenibilità IUAV" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti 2. Progetto per l'accreditamento e l'assicurazione di qualità dei corsi di studio 3. Progetto "K2" 4. Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per un Servizio afferente l'Area
Efficienza	Spese personale/entrate (*)	Costo unitario Divisione Amministrazione	Costo unitario Divisione Ricerca	Costo unitario Divisione Facility Management	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica
		Costo unitario Divisione Risorse Umane e Organizzazione		Costo unitario Divisione Servizi ICT	
	Autofinanziamento/FFO (*)	Costo unitario della formazione	Costo unitario Divisione SBD (*)	Costo unitario Divisione patrimonio e approvvigionamenti	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti
				Indice di efficienza energetica	
Costo unitario dell'Asset materiale informatico					

Tab 9

	Direzione Generale	Area Finanza e Risorse Umane	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	Area Infrastrutture	Area Didattica e Servizi agli Studenti
Efficacia	Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca (*)	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (*)
	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di ateneo	Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale			Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement
	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa
	Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di ateneo	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione
	Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto	Qualità dei processi contabili		Tempi di gestione pratica della Divisione Patrimonio e Approvvigionamenti	Tempo medio di erogazione delle borse di studio
	Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	Tempo medio di pagamento	Tempo medio di ritardo/anticipo sulle scadenze di rendicontazione progetti		Tempo medio unitario di gestione pratica di laurea
	Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine				
	Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore	Giorni di ritardo nella presentazione dei documenti di sintesi pubblici di Ateneo e dei documenti pubblici art. 10 Dec.Leg. 150/2009	Tempo medio di gestione pratica	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione	Tempo medio di pubblicazione dell'offerta formativa
	Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo di ciascun dipartimento				
	Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo di ciascun dipartimento				

(*) indicatori globali