



# **Piano della performance Iuav 2016-2018**

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

**Gennaio 2016**



## Sommario

Il Piano della Performance 2016-2018 .....	1
Premessa .....	1
Articolazione del piano .....	3
1. L'Università Iuav di Venezia in cifre.....	4
2. Inquadramento strategico dell'ateneo .....	6
L'analisi della situazione esterna e dei punti di forza dell'ateneo .....	6
Le linee strategiche e le risorse disponibili.....	7
3. La performance organizzativa e individuale .....	14
Il sistema di obiettivi .....	14
Le risorse a budget: centri, missioni e programmi, progetti .....	18
Gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi .....	22
I soggetti coinvolti.....	25
La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	26
Punti di forza e possibili miglioramenti del Sistema di Misura di misurazione e valutazione.....	30

## Il Piano della Performance 2016-2018

### Premessa

Il Piano della Performance 2016-2018 dell'Università luav di Venezia è il documento di programmazione redatto nel rispetto dell'articolo 10 del D.Lgs 150/2009.

Esso individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi dell'ateneo oltre a definire, in ragione degli obiettivi intermedi e finali e delle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

A seguito dell'entrata in vigore del DL n. 101/2013, convertito in L 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 luav 2016-2018 si basa sul sistema di programmazione e controllo dell'ateneo descritto nel documento: "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università luav 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 e pubblicato nel portale di ateneo, modificato con delibera del CdA luav del 26/11/2014 (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](http://banchedati.portaletrasparenza.it)) presso il quale luav è accreditato.

Si rammenta che a maggio 2015 l'ANVUR ha emanato delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" che "rappresentano un primo tassello della nascente Rete Nazionale per la valutazione della amministrazioni pubbliche". Il documento fornisce indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Tale documento nell'ambito di un impianto teorico invariato del ciclo della performance previsto dal d.lgs. 150/2009 prevede "una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa" modificando sia le disposizioni CIVIT che le tempistiche. Lo strumento operativo che in prospettiva viene previsto dall'ANVUR è il Piano Integrato, ovvero il documento che riassume la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia e della programmazione economico-finanziaria.

Il momento attuale è di forte discontinuità dell'ateneo, che da settembre 2015 ha un nuovo rettore e nuovi organi di governo che hanno avviato un percorso di analisi della situazione finalizzato alla ridefinizione delle linee strategiche, al momento non ancora concluso<sup>1</sup>. Il piano che segue pur ispirandosi alle citate Linee guida Anvur è quindi consapevolmente semplificato e limitato rispetto ai contenuti richiesti, utilizzando riferimenti, strumenti, soluzioni e metodologie attivati in periodi precedenti alcuni dei quali potranno trovare un adeguato sviluppo e miglioramento col nuovo quadro strategico. Esso sarà quindi soggetto a una rimodulazione non appena sarà concluso il processo di analisi e di ridefinizione delle linee strategiche sopra accennato.

Infine si ricorda che luav parteciperà al Progetto Good Practice (coordinato dal Politecnico di Milano - MIP) che coinvolge una trentina di università italiane allo scopo di confrontare i livelli di efficacia e di efficienza dei servizi amministrativi. In particolare per l'anno 2016 luav aderirà al laboratorio progettuale che si propone di realizzare una sperimentazione sul piano integrato.

<sup>1</sup> Su impulso del nuovo rettore stata avviata una riflessione sulle linee strategiche di ateneo con l'istituzione di alcuni tavoli di lavoro sulla didattica, ricerca e comunicazione.

Iuav sarà quindi tra i primi atenei a sperimentare le visite degli esperti dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR), in relazione all'accreditamento periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio (riferimenti normati D. Lgs 19/2012 e DM 47/2013). Tali visite saranno realizzate da una Commissione di Esperti della Valutazione (CEV), nominata dall'ANVUR, allo scopo di individuare le aree di possibile miglioramento dell'ateneo e dei singoli corsi di studio, nonché di mettere in luce la presenza di buone pratiche. Le valutazioni espresse dalla Commissione saranno formulate attraverso indicatori i cui valori saranno ricompresi nella scala: Pienamente positiva; Positiva; Con riserve; Insoddisfacente. Sulla base di queste valutazioni si determinerà il giudizio finale sull'ateneo o sul corso di studio.

## Articolazione del piano

Il Piano che segue si articola in tre parti.

Nella prima parte (luav in cifre) viene illustrata l'offerta formativa erogata e i principali dati relativi alla comunità universitaria (studenti e personale) luav e all'internazionalizzazione.

Nella seconda parte vengono evidenziate, dopo un breve quadro dei punti di forza e debolezza e della criticità della situazione esterna inerente il sistema universitario, le linee strategiche che l'Ateneo intende perseguire, sulla base di indicazioni finora emerse dal Rettore e dagli Organi di Governo, in forte continuità con le linee strategiche precedenti.

Nella terza parte viene illustrato il sistema di misurazione e valutazione operante, sono indicati gli obiettivi e illustrate 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. Saranno indicate le principali linee di sviluppo inerenti la didattica, ricerca e terza missione. In particolare il miglioramento della qualità della ricerca e della didattica emergente dalla valutazione VQR e dalle procedure annuali di riesame AVA. Viene inoltre illustrato il budget 2016-18 approvato lo scorso dicembre (CdA 16.12.2015) con particolare riferimento alle risorse per centro, per missioni e programmi e per progetti. Viene di seguito illustrato il sistema di misurazione della performance, con il sistema di indicatori definito nel corso degli anni, e il sistema di valutazione che si aggancia al quello premiante.

Il presente Piano troverà applicazione nel corso del 2016 e nel biennio successivo, nella consapevolezza che la prospettiva di contrazione delle risorse iniziata già nel 2010 rende difficili gli interventi innovativi.

## 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	01/01/2016
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	5	A.A. 2015/16
Corsi di laurea magistrale	7	
Master di I livello	2	
Master di II livello	4	
Corsi di perfezionamento	1	
Corsi di dottorato di ricerca	1 articolato in 8 curricula	XXVIII ciclo

**Tab. 2**

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	165	01/01/2016
<i>Ordinari</i>	36*	
<i>Associati</i>	81	
<i>Ricercatori</i>	48**	
Personale tecnico amministrativo	277***	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	2.584	A.A. 2015/16 Al 15 gennaio 2016
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1.413	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 509/99	109	
Laureati corsi di laurea triennale	763	Anno solare 2015
Laureati corsi di laurea specialistica	619	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 509/99	15	
Iscritti a Master di I livello	50	A.A. 2015/16
Iscritti a Master di II livello	93	Alla data del 15/1/2016
Diplomati a master di I livello	18	Anno solare 2015
Diplomati a master di II livello	108	
Iscritti a corsi di dottorato	117	Alla data del 15/01/2016
Dottori di ricerca	45	Anno solare 2015
Assegnisti di ricerca	150	Attivi nel corso del 2015

\*di cui 1 professore straordinario a tempo determinato; \*\* di cui 30 ricercatori 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	186	A.A. 2013/2014 Rilevazione Nucleo di Valutazione 2014
Programma Erasmus - studenti in uscita	337 (di cui 129 tirocini)	
Studenti in mobilità Entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU	201	
Studenti in mobilità Uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU	224	

Tab. 4

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	72	31/12/2016
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	4	
Posti lettura nelle biblioteche	388	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	24	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	218.208	
Abbonamenti correnti a periodici	1.183	
Periodici elettronici correnti	423	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	40.996	
Banche dati	30	

Tab. 5

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Docenti	56	109	165	33,94	66,06
<i>di cui ricercatori t.d.</i>	14	16	30	46,67	53,33
Dirigenti	2	2	4	50	50
Personale tecnico amministrativo	169	93	262	64,5	35,5
<i>di cui a t.d.</i>	3	1	4	75	25
<b>Totale</b>	<b>227</b>	<b>204</b>	<b>431</b>	<b>52,64</b>	<b>47,36</b>

Tab. 6

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	49,29	53,2	51,25
<i>di cui ricercatori t.d.</i>	40,09	43,75	41,92
Dirigenti	50,5	54	52,25
Personale tecnico amministrativo	45,99	50,14	48,06
<i>di cui a t.d.</i>	36,66	44,00	40,33

## 2. Inquadramento strategico dell'ateneo

### L'analisi della situazione esterna e dei punti di forza dell'ateneo

L'Università Iuav di Venezia, istituita nel 1926, è un 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 esterne<sup>2</sup>.

Tab 7

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

<sup>2</sup> 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.

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

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

### Le linee strategiche e le risorse disponibili

Un bilancio riflette lo stato di un'azienda o di una istituzione e ha sempre una valenza politica, o almeno la dovrebbe avere. Il bilancio unico di ateneo autorizzatorio 2016/18 luav riflette, in questo momento, la condizione di una istituzione che ha attraversato momenti difficili dentro un contesto come quello dell'università italiana che ancora sta scontando gli effetti di tagli e penalizzazioni passate ed è tuttora oggetto di una considerazione non proporzionale al suo peso strategico per il paese.

Le nude cifre riflettono il lento transito da una situazione di pesante disavanzo a una prospettiva di equilibrio nell'arco del prossimo triennio. Restituiscono però anche la fotografia di un organismo che riesce a conseguire un suo precario equilibrio al prezzo di tagli dolorosi e blocco del turn over di personale e docenti. Se l'opera di risanamento deve proseguire, su di essa è necessario innestare una azione di rilancio di tutti i comparti, lavorando, in particolare, sull'offerta didattica e culturale, sulla capacità di ricerca e sulle risorse umane che rendono possibile entrambe. Se le specificità luav vanno spiegate al Ministero al fine di ottenere condizioni particolari, è soprattutto dentro la particolare natura della scuola luav e nella valorizzazione di quello che l'ateneo produce che vanno, nell'immediato, trovate le risorse per invertire la condizione di stasi nella quale da troppo tempo luav si trova.

Nel tempo compreso tra oggi e il bilancio consuntivo di aprile 2016 è necessario passare da una condizione di semplice sussistenza all'avvio di un progetto di rilancio che si basi su scelte precise che devono interessare i principali ambiti dell'azione istituzionale dell'ateneo.

La nota integrativa al budget di ateneo 2016-18 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 luav 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.

Un nodo fondamentale da affrontare nei prossimi anni è quello del reclutamento a tutti i livelli. Non avrebbe senso infatti raggiungere un equilibrio economico sacrificando la capacità di rinnovare o di consolidare il personale docente o tecnico. Nel passato sono state, a questo riguardo, intraprese vie senza uscita e distorte come quella che ha privilegiato i ricercatori di tipo A rispetto a quelli di tipo B o quella, sullo stesso terreno, di prevedere per i ricercatori di tipo A una conferma "ad esaurimento fondi", indipendentemente da qualsivoglia valutazione. A questo si aggiunge il rallentamento riguardante l'avanzamento di carriera dei docenti provvisti di idoneità e le chiamate esterne.

Rispetto a ciò è in corso di elaborazione, per il prossimo bilancio consuntivo 2015, un piano che riprenda quella dinamicità che un ateneo in salute non può permettersi di perdere, stabilendo contestualmente

modalità e priorità di reclutamento da collegare a quelle politiche di rafforzamento e di rilancio che sono irrinunciabili.

In attesa della conclusione del percorso di revisione delle linee strategiche in corso, 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 2015 (relazione del Rettore al Bilancio Triennale di previsione 2016-2018), gli “obiettivi strategici” che l’Università luav di Venezia ha portato avanti negli ultimi anni sono i seguenti.

### **Formazione e razionalizzazione e qualificazione dell’offerta formativa**

Con riferimento alle attività formative, nel corso del 2015, luav è stato impegnato su due piani di lavoro distinti: da un lato il compimento degli assetti didattici avviati nel 2013/14, dall’altro l’avvio di una riflessione sulla futura identità didattica di luav.

Il primo ambito ha comportato una molteplicità di azioni:

- *la prosecuzione delle attività dei corsi di studio secondo gli assetti didattici approvati nel 2013/14, nel rispetto dei requisiti di qualità e sostenibilità dell’offerta formativa,*
- *l’introduzione graduale di misure per la razionalizzazione e riqualificazione dell’offerta formativa, approvate dal Senato accademico a dicembre 2014 e recepite nella definizione del budget per la didattica dei dipartimenti;*
- *la messa a regime delle attività inerenti il Sistema di Assicurazione della Qualità della didattica, che vede impegnati una molteplicità di attori – Presidio per la Qualità, Commissioni Paritetiche, Dipartimenti, presidenti dei corsi di studio, Nucleo di valutazione - in attività di progettazione, monitoraggio e revisione dell’offerta formativa;*
- *il reclutamento del corpo docente, sviluppato in coerenza con: i requisiti di docenza necessari per l’attivazione dei corsi di studio, i limiti al ricorso ai contratti di insegnamento, il contenimento della spesa perseguito dall’Ateneo.*

Il secondo piano di interventi (dedicato alla riflessione sulla futura identità didattica di luav), preliminare alla definizione del piano strategico, ha visto come momento principe la convocazione da parte del Rettore dei cosiddetti “tavoli sulla didattica”, aperti a tutto il corpo docente e al personale tecnico amministrativo coinvolto.

Nel corso di tali giornate di studio sono stati analizzati molteplici aspetti della didattica luav, e individuato alcune proposte di sviluppo che saranno oggetto di riflessione e studio nel corso del 2016.

In particolare i principali nodi affrontati hanno riguardato le risposte che luav dovrà darsi per:

- migliorare l’attrattività, soprattutto con riguardo ai corsi di architettura, caratterizzati a livello nazionale da un trend calante di iscrizioni,
- favorire le azioni di intervento, già avviate dall’ateneo, per il placement,
- estendere l’esperienza positiva dei *workshop* di architettura agli altri corsi di studio,
- potenziare i benefici del proprio rapporto con la città di Venezia,
- favorire la mobilità in entrata degli studenti.

Sono inoltre stati definiti ulteriori tavoli tecnici dedicati a tematiche specifiche quali: l’orientamento, il Long Life Learning, i laboratori.

Già fortemente penalizzata dai tagli di questi ultimi anni la didattica luav presenta ancora costi non proporzionati ai suoi attuali numeri. Ciò deriva in parte dalle caratteristiche delle attività didattiche, in parte dalla struttura dipartimentale scelta, e in parte dalla incapacità di sfruttare contiguità disciplinari e rafforzare quella trasversalità che potrebbe costituire uno dei punti forza luav oltre che un fattore di risparmio non secondario.

Anche a seguito dei lavori svolti nei tavoli di discussione che hanno fatto emergere possibilità e prospettive su cui lavorare, spetta oggi il compito di intervenire su questi temi sfruttando più adeguatamente le risorse interne con l’obiettivo di rafforzare la progettualità e la trasversalità della scuola luav come tratto identitario ed elemento di differenza sulla scena internazionale. Operazioni che, affiancate al rilancio dell’offerta dei master, al consolidamento della Scuola di Dottorato come punto di riferimento nazionale, e al potenziamento di Wave, anche tramite un supporto economico esterno, avvierebbero quel processo di ricollocazione di luav nel panorama delle Università italiane delle arti e del progetto che potrebbe contribuire ad invertire il tendenziale calo delle iscrizioni in atto da alcuni anni.

## **Organizzazione luav per l'implementazione del sistema AVA**

Nell'aprile 2014 l'Università luav di Venezia (luav) ha ridisegnato il Sistema di AQ (assicurazione della qualità) della formazione luav chiarendo la composizione, i ruoli e i compiti degli organismi che lo compongono<sup>3</sup>.

Per quanto riguarda le attività formative, il primo ciclo di autovalutazione avviato con il nuovo sistema a partire da ottobre 2014 ha consentito di delineare gli interventi correttivi ai punti critici del sistema di AQ e di identificare le seguenti cinque azioni di miglioramento ritenute prioritarie a livello di ateneo: a) il miglioramento della gestione degli spazi e della manutenzione delle attrezzature; b) la valorizzazione dei questionari agli studenti frequentanti e ai docenti; c) il miglioramento del monitoraggio delle attività di tirocinio; d) il miglioramento del monitoraggio delle attività internazionali; e) il miglioramento della comunicazione verso gli studenti e le famiglie. È stato proposto un piano di azione in cui per ciascuna azione sono indicati obiettivi misurabili con indicatori. I risultati sono stati presentati al Rettore, al Direttore generale e a tutti i gruppi di autovalutazione dei corsi di studio e di dipartimento. Il secondo ciclo di autovalutazione relativo all'a.a. 2015/16 è stato caratterizzato dall'attenzione alla domanda di formazione e ai risultati di apprendimento attesi: in giugno 2015 il presidio ha incontrato i corsi di studio per affrontare tali temi, anche a confronto con le offerte formative di atenei competitor; in ottobre state avviate le attività di autovalutazione annuale dei corsi di studio e delle commissioni paritetiche; in ottobre, in parallelo alle attività di riesame annuale, sono state avviate per la prima volta le attività di riesame ciclico dei corsi di studio per l'anno 2015/16; in gennaio 2016 il presidio ha incontrato nuovamente tutti i corsi di studio per verificare l'adeguatezza dei rapporti di riesame annuali e ciclici.

A partire dal mese di febbraio 2016 i corsi di studio saranno chiamati a fare ulteriori riflessioni sui temi della domanda di formazione e degli obiettivi di apprendimento (quadro A della scheda SUA-CdS). Inoltre, anche in preparazione della visita in loco dell'ANVUR, prevista per ottobre 2016, l'ateneo sta inoltre organizzando tre eventi di formazione rivolti a tutte le componenti dell'ateneo sui temi dell'accreditamento periodico dei corsi di studio e delle sedi, sulla valutazione della ricerca e della didattica.

Per quanto riguarda la ricerca, i temi affrontati per la AQ della ricerca sono: 1) la definizione esplicita della strategia di ateneo per la ricerca; 2) la politica di assicurazione della qualità della ricerca; 3) la compilazione della scheda SUA-RD. Dato che non è attualmente disponibile un documento che espliciti la strategia dell'ateneo per la ricerca, stati raccolti i documenti che contengono riferimenti parziali a tale strategia (delibere del senato accademico, delibere dei consigli di dipartimento, relazione di autovalutazione della VQR 2004-2010, relazioni del nucleo, documenti del presidio della qualità, etc.) ma si dovrà attendere la conclusione del processo avviato dal nuovo rettore con il cosiddetto "tavolo sulla ricerca" per la linee strategiche di ateneo per la ricerca.

Per quanto riguarda l'AQ della ricerca, si sta definendo una bozza del documento di definizione delle attività istituzionali di assicurazione della qualità della ricerca. Tale documento andrà ad integrare la delibera sul sistema di assicurazione della qualità luav del 16 aprile 2014, avrà come base le linee guida dell'ANVUR e riporterà le modalità luav di implementare tali indicazioni. Dovrà anche contenere indicazioni sulle modalità di ripartizione dei fondi per la ricerca tra i dipartimenti. Per quanto riguarda la compilazione della scheda SUA-RD, l'ateneo ha considerato di grande utilità il trasferimento dell'esperienza del dipartimento di Culture del Progetto, maturata nella compilazione sperimentale della SUA-RD, agli altri dipartimenti.

Inoltre, seguendo l'indicazione ANVUR di utilizzare la valutazione VQR 2004-2010 come base informativa per il primo riesame sulla ricerca, è stato analizzato il dettaglio dei risultati pubblicati all'interno dei rapporti di area per settore scientifico disciplinare nei dipartimenti. Luav si è classificato quinto su 39 atenei nell'area dell'architettura (8.b), mentre risulta primo se si considerano solo gli otto atenei con dipartimenti classificati dall'ANVUR come "grandi". Per quanto riguarda la classifica tra dipartimenti nell'area dell'architettura, da un esame approfondito dei rapporti ANVUR è emerso che sono state utilizzate due diverse metodologie di classificazione degli atenei in grandi, medi e piccoli. Secondo la classificazione utilizzata nel rapporto di dell'area di architettura (8.b) il DCP risulta primo tra i grandi dipartimenti, secondo la classificazione usata nei rapporti di struttura e nelle tabelle riassuntive il DCP risulta secondo tra i grandi dipartimenti.

Per quanto riguarda la terza missione l'ateneo si sta organizzando per costruire una banca dati che sia utile al monitoraggio delle attività e alla loro programmazione.

### Attività previste nel triennio 2016-2018

L'ateneo si propone di sviluppare le seguenti azioni:

- 1) promuovere la cultura della qualità nell'ateneo e del miglioramento continuo della qualità;
- 2) aggiornare e migliorare gli strumenti per l'attuazione della politica per l'AQ di ateneo, con riferimento alla formazione, alla ricerca e alla terza missione;

---

<sup>3</sup> Alla pagina web luav del presidio della qualità si possono reperire tutti i materiali di approfondimento, anche per i periodi precedenti.

- 3) formare il personale coinvolto nella AQ (in particolare organi di gestione dei corsi di studio (CdS) e dei dipartimenti e delle commissioni paritetiche docenti- studenti);
  - 4) sorvegliare e monitorare il regolare e adeguato svolgimento delle procedure di AQ per le attività di formazione in conformità a quanto programmato e dichiarato;
  - 5) sorvegliare e monitorare il regolare e adeguato svolgimento delle procedure di AQ per le attività di ricerca e terza missione in conformità a quanto programmato e dichiarato;
  - 6) garantire i flussi informativi e documentali relativi alla Assicurazione della qualità con particolare attenzione a quelli da e verso gli organi di governo dell'ateneo, Nucleo di valutazione, Commissioni paritetiche docenti-studenti, Dipartimenti e CdS.
- Tra gli aspetti più importanti della AQ ancora da implementare si segnala la integrazione della delibera del Senato accademico del 16 aprile 2014 sul sistema di assicurazione della qualità con la parte relativa alla ricerca e terza missione.

### **Ricerca scientifica, dottorato e laboratori**

L'ateneo, nel corso del 2015, ha dato avvio ad una riflessione collettiva sulle prospettive della ricerca luav attraverso la realizzazione dei cosiddetti "Tavoli della ricerca", giornate di studio e di confronto, convocate dal Rettore, aperte a tutto il corpo docente e al personale tecnico amministrativo a supporto della ricerca. Nel corso di tali giornate, l'ateneo ha avuto modo di esplicitare e condividere le principali tematiche di ricerca e le esperienze di ricerca finanziate dall'esterno. Tali discussioni sono state anche animate dalla prospettiva di individuare i principali "cluster" di ricerca di ateneo (intesi come raggruppamenti trasversali di discipline che possono concorrere a progetti di ricerca comuni) e di proporre indicazioni e suggerimenti utili all'attivazione e/o miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca.

Tale confronto è apparso quanto mai utile in vista della definizione del piano strategico di luav, alla luce anche delle risultanze della riflessione realizzata nel 2015 all'interno dei dipartimenti, contestualmente alla stesura delle schede SUA\_RD. Seguendo lo schema definito da ANVUR, i dipartimenti hanno infatti esplicitato i principali obiettivi di ricerca, le modalità di gestione e le strutture a disposizione, la produzione scientifica dei docenti afferenti e le attività di terza missione.

La lettura congiunta delle schede SUA\_RD, pur nel rispetto della specificità dei singoli, ha messo in luce la necessità di potenziare il coordinamento tra dipartimenti, con particolare riferimento alla partecipazione a bandi competitivi per i finanziamenti alla ricerca, da cui l'idea di individuare i cosiddetti cluster sopracitati, al fine di:

- facilitare la riconoscibilità di luav nei settori scientifici di interesse,
- intensificare i rapporti con il mondo produttivo e con le istituzioni del territorio,
- migliorare la partecipazione ed i tassi di successo nei bandi nazionali e europei, con particolare riferimento a Horizon 2020.

È proseguito nel 2015 lo sforzo per migliorare l'internazionalità della ricerca luav, anche attraverso specifici obiettivi finanziati dal MIUR con i fondi per la Programmazione Triennale di Sviluppo del Sistema Universitario. Tali obiettivi prevedono per luav l'ampliamento del numero di *visiting professor*, di dottorandi in mobilità e di dottorandi stranieri iscritti al primo anno. Nel corso del 2015 l'ateneo ha realizzato la prima parte di tali obiettivi raggiungendo i target prefissati con il ministero; le attività proseguiranno nel 2016 per portare luav a raggiungere i target prefissati per il triennio di riferimento<sup>4</sup>.

Nel corso del 2014 è stata realizzata un'attenta analisi dei risultati della VQR 2004-10. Tali esiti, oltre che per la definizione di obiettivi e analisi preliminari alla stesura delle schede SUA\_RD, sono stati utilizzati anche per il riparto, tra i dipartimenti, delle risorse di ateneo per la ricerca.

I dipartimenti hanno provveduto, poi, 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 2015 ha visto inoltre l'ateneo impegnato per l'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014, che proseguirà nei primi mesi del 2016.

---

<sup>4</sup> I target approvati dal MIUR sono: 12 *visiting professor*, il 15% di dottorandi stranieri iscritti al primo anno e 40 dottorandi coinvolti in programmi di mobilità.

È stato approntato il portale air.luav.it e definite le procedure per la presentazione all'ANVUR dei prodotti scientifici del corpo del docente, tuttora in corso.

L'ateneo ha partecipato ai bandi PRIN banditi dal MIUR per il riparto dei fondi nazionali destinati alla ricerca, presentando 11 progetti come responsabili di progetto e partecipando a 32 progetti come unità di ricerca. Gli esiti della selezione sono attesi per ottobre 2016.

Malgrado la presenza di laboratori di eccellenza e di importanti filoni di ricerca, Luav riesce ancora in modo insufficiente a specificare il proprio campo di attività in questo settore chiave e certo non aiuta ad invertire la tendenza la scarsa disponibilità di risorse da attribuire al questo settore e la riduzione degli uffici dedicati, avvenuta in questi ultimi anni. Ciò ha un riflesso immediato nella episodicità nella partecipazione a Call internazionali e nella ridotta capacità di attrarre risorse da ambiti produttivi esterni, entrambe questioni che penalizzano l'azione dell'ateneo sia rispetto alle valutazioni legate alla parte premiale del FFO che rispetto alla possibilità di radicare nel territorio le proprie ricerche. In particolare, questa seconda questione è connessa alla difficoltà nello spiegare al mondo della produzione quale sia l'utilità della ricerca Luav e tocca questioni che riguardano la comunicazione dell'offerta Luav a tutti i livelli. Di fronte a ciò, la proposta di concentrare e articolare l'azione di ricerca (e le sue conseguenze sul piano formativo) in grandi laboratori a livello di ateneo che raccolgano le iniziative sviluppate da diversi ambiti disciplinari, in aree geografiche omogenee (Africa, Sud America, China) o su temi particolari (cambiamenti climatici, acqua, città metropolitane ecc.) ha il senso di aumentare la "massa d'urto" degli ambiti di ricerca dell'ateneo, di coinvolgere "strutturalmente" imprese o istituzioni, e di costituire un punto di riferimento sia per l'esterno che per le strutture di ricerca dipartimentali.

Nell'ambito della formazione alla ricerca, l'Università Luav di Venezia ha proseguito nel 2015 le attività del nuovo corso di dottorato in Architettura, Città e Design. Tale dottorato, attivato per la prima volta nel 2014 a seguito di accorpamento dei preesistenti corsi, ha ottenuto l'accreditamento ministeriale quinquennale, ai sensi del DM 45/2013.

La Scuola di dottorato Luav 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 quanto riguarda i laboratori, la riorganizzazione e ottimizzazione degli spazi è stata procrastinata vista la necessità imprevista di spostare i corsi di Treviso nelle sedi veneziane (Magazzini 6 e 7, individuati in precedenza come sedi ottimali per trasferire parte dei laboratori che hanno sede a Venezia). La riorganizzazione del sistema e le azioni conseguenti hanno anche risentito sotto il profilo del coordinamento scientifico a causa delle dimissioni a luglio del coordinatore, per passaggio ad altro incarico.

Sono stati comunque riorganizzati e ottimizzati gli spazi al M7 del LAR sezione multimedia e del laboratorio fotografico a Badoer del MELA.

Il Sistema Laboratori ha inoltre partecipato con successo all'Open Day e alla Notte dei Ricercatori.

È inoltre stato realizzato presso la sede di Palazzo Badoer 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.

### **Internazionalizzazione e programmazione triennale**

Nell'ottica di miglioramento dei risultati, nello sforzo di intraprendere progetti in grado di portare nuove risorse all'ateneo, l'ateneo ha deciso di presentare nel 2014 un Programma triennale 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 universitario, declinata in particolare sulla "promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione".

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

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

Per ciascuna di esse si sono stabiliti degli obiettivi annuali monitorati dal MIUR che in base ai risultati finali potrà o consolidare i finanziamenti attribuiti attraverso l'FFO, oppure mantenere le risorse ricevute nel triennio o anche, in caso di risultati scarsi, chiedere la restituzione di quanto ricevuto<sup>5</sup>.

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);

In sede di prima verifica intermedia al 30.06.2015 del raggiungimento degli obiettivi da parte del Miur l'ateneo ha realizzato tutti gli obiettivi prestabiliti, ottenendo il relativo finanziamento; la verifica conclusiva, a cui è subordinata l'eventuale consolidamento del finanziamento annuo nell'FFO, si chiuderà a giugno 2016. La tabella seguente evidenzia i singoli progetti presentati, i target e i risultati intermedi raggiunti.

**Tab. 8 Indicatori legati al PRO 3**

ID. LINEA	LINEA DI INTERVENTO	INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2014	IMPORTO COMPLESSIVO ASSEGNATO (TRIENNIO)
1_1_b	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	1_1_b_1	Numero di processi amministrativi dematerializzati	7	0	9	8	42.000
1_1_b	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	1_1_b_2	Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015)	No	SI	SI	SI	
1_2_a	Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	1_2_a_3	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi	3	9	12	9	67.900
1_2_c	Attrazione di studenti stranieri	1_2_c_3	Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	0,109	0,13	0,15	0,167	170.800
1_2_e	Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	1155_ATEN EO	Numero dottorandi in mobilità	36	38	40	38	290.000
1_2_e	Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	1_2_e_2	Numero di studenti in mobilità all'estero	265	0	291	346	
2_2_b	Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	2_2_b_1	Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei	0	2	4	2	40.000
2_2_b	Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	2_2_b_2	Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015)	NO	SI	SI	SI	
								<b>610.700</b>

### 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 a contrarre significativamente le risorse per il mantenimento e la manutenzione straordinaria delle sedi dell'ateneo a Venezia e a Mestre.

La riunificazione di tutti i corsi di laurea a Venezia, malgrado abbia comportato una spesa imprevista per l'adeguamento delle nostre strutture e il venir meno di entrate importanti da Treviso, ci dà l'occasione di progettare una razionalizzazione nell'uso delle nostre sedi. In particolare, è possibile procedere nel processo di assestamento del polo di Santa Marta-San Basilio, che ha implicazioni importanti a livello cittadino in quanto parte di quell'azione di riqualificazione dell'intera area che luav ha intrapreso da tempo. Nell'ipotesi auspicabile di un rafforzamento delle contiguità non solo fisiche e dello scambio tra i diversi corsi che ospitiamo sarebbe sensato, a questo riguardo, prevedere la concentrazione nell'area di tutte le attività didattiche di primo e secondo livello. Ciò comporta una considerazione attenta delle necessità future che consideri sia il ridimensionamento numerico in atto degli iscritti ai nostri corsi di laurea che la salvaguardia di quella attitudine laboratoriale che rappresenta una delle caratteristiche della nostra scuola.

Dentro a questa logica diventa urgente la verifica dell'offerta di scambio Terese-San Sebastiano presentataci da Ca' Foscari che potrebbe facilitare il processo di riunificazione e concentrazione di Dipartimenti e attività didattiche con conseguente abbattimento delle spese di manutenzione e maggior disponibilità di aule. Tale possibilità si inserirebbe in una trattativa in corso, sempre con Ca' Foscari, sull'uso temporaneo di parte

<sup>5</sup> 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 appostiti indicatori) rispetto al target iniziale.

dell'area libera dei magazzini frigoriferi per aule didattiche e sulla progressiva restituzione delle spese sostenute per la ristrutturazione dei magazzini 5. L'insieme delle operazioni potrebbe liberare risorse economiche importanti ed essere un primo passo per la valorizzazione di edifici come Ca' Tron, Badoer, Tolentini e Palazzina Masieri

### **Comunicazione e approccio multi-stakeholder**

L'ateneo si propone di migliorare la comunicazione con i diversi portatori di interesse, che ne costituiscono la ragione di esistere. In tal senso il nuovo rettore ha istituito uno dei tre tavoli

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 "luav 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.

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 stakeholder 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 (si ricorda che alla fine del 2015 l'ateneo ha presentato domanda di adesione al ranking internazionale Green Metric University Sustainability Ranking" inviando tutti i dati richiesti dall'associazione, in attesa di ottenere il riconoscimento e avviare il percorso virtuoso di sostenibilità previsto dagli standard)
- 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.

### 3. La performance organizzativa e individuale

#### Il sistema di obiettivi

In base alle direttive e linee guida espresse dal Rettore e dagli organi di governo l'Ateneo aggiorna annualmente un insieme di obiettivi strategici (sopra riportati) 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"<sup>6</sup>, 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.

Nelle tabelle di seguito riportate figurano le azioni prioritarie legate agli obiettivi di ateneo attribuiti al direttore generale (che comprende i dipartimenti e gli staff centrali) e ai dirigenti e gli obiettivi di gestione e miglioramento continuo inerenti l'efficienza e l'efficacia (customer satisfaction). Obiettivi più dettagliati, inerenti i responsabili di servizio e i collaboratori sono a loro volta declinati nelle schede obiettivo individuali che vengono elaborate successivamente all'approvazione del Piano, come previsto dal sistema di misurazione della performance luav.

---

<sup>6</sup> È legata all'organigramma di Ateneo e esprime una attribuzione formale delle responsabilità e dei poteri agli uffici e ai relativi responsabili.

La tabella seguente evidenzia, per la Direzione Generale e per le Aree dirigenziali, le azioni di intervento prioritario assegnate per il 2016 e gli indicatori di performance individuale scelti ai fini della valutazione delle prestazioni. (\*indicatori globali)

Tab 9

	Direzione Generale	Area Finanza e Risorse Umane	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	Area Infrastrutture	Area Didattica e Servizi agli Studenti
<b>Azioni di intervento prioritario</b> (assegnate alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinamento della re-ingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi</li> <li>2. Carta dei Servizi di Ateneo: estensione a altri servizi</li> <li>3. Progetto U-GOV: cruscotti di indicatori decisionali</li> <li>4. Realizzazione cruscotto performance UGov</li> <li>5. Bilancio Sociale e Ambientale: adesione ranking internazionale</li> <li>6. Benessere Organizzativo: seconda indagine e benchmark</li> <li>7. Piano integrato della performance: partecipazione gruppo GP e attivazione gruppo interno di lavoro Iuav</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per un Servizio afferente l'Area</li> <li>2. Revisione Regolamento di contabilità e manuali</li> <li>3. Progetto disseminazione: interventi di formazione reporting, contabilità e applicativi supporto</li> <li>4. Progetto U-GOV: completamento modulo P&amp;C: allocazione costi, cruscotti organizzativi</li> <li>5. Mappatura delle competenze dei ruoli organizzativi</li> <li>6. Benessere organizzativo: progettazione azioni positive</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta dei Servizi di Ateneo: aggiornamento delle carte dei servizi esistenti ed elaborazione di nuove carte per almeno tre laboratori</li> <li>2. Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla VQR e alla SUA RD</li> <li>3. Attivazione del servizio per il trasferimento tecnologico</li> <li>4. SBD: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche</li> <li>5. Sistema dei laboratori: aggiornamento e completamento dei tariffari</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piano semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi: acquisti</li> <li>2. Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per un Servizio afferente l'Area</li> <li>3. Realizzazione degli interventi di razionalizzazione degli spazi ottimizzando le risorse impiegate</li> <li>4. Messa a norma della casetta Palma</li> <li>5. Riduzione della spesa per i consumi energetici</li> <li>6. Revisione del Regolamento sul patrimonio e di quello per le spese, lavori e forniture in economia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per un Servizio afferente l'Area</li> <li>2. Predisposizione del piano di ateneo per le politiche per la qualità</li> <li>3. Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla visita delle CEV</li> <li>4. Revisione delle procedure di conseguimento titolo per i corsi di studio di primo livello</li> </ol>
<b>Efficienza</b>	Spese personale/entrate (*)	Costo unitario Divisione Amministrazione	Costo unitario Divisione Ricerca	Costo unitario Divisione Servizi ICT	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica
	Autofinanziamento/FFO (*)	Costo unitario Divisione Risorse Umane e Organizzazione	Costo unitario Divisione SBD (*)	Costo unitario Servizio centrale unica di acquisto	
<b>Efficacia</b>	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 PTA sul Servizio archivio di ateneo				
	Soddisfazione del PTA sul Servizio prevenzione e sicurezza				
	Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di ateneo	Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi di placement	
	Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto				
	Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa
	Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine				
	Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore				
	Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo di ciascun dipartimento	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 componenti commissioni paritetiche e commissioni autovalutazione corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo				
				Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione	

In relazione agli obiettivi strategici sopra elencati, la Direzione Generale ha rivisto e, in alcuni casi, definito le seguenti *azioni di intervento prioritario*.

**Tab 10 - Azioni di intervento prioritario definite per il triennio 2016-18**

N°	OBIETTIVO	AREA	2016	2017	2018
1	Prosecuzione della re-ingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi	DG	Coordinamento delle attività di reingegnerizzazione dei processi e attuazione degli interventi organizzativi conseguenti	Coordinamento delle attività di reingegnerizzazione dei processi e attuazione degli interventi organizzativi conseguenti	
			Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo "contratti per la didattica"		
		AI	Reingegnerizzazione e digitalizzazione del processo acquisti		
2	Carta dei Servizi di Ateneo: estensione ad altri servizi	DG ADSS AI ARBSL	Carta dei Servizi di Ateneo: elaborazione per almeno un Servizio afferente l'Area; per Sistema laboratori: aggiornamento delle carte dei servizi esistenti ed elaborazione di nuove carte per almeno tre laboratori.	Estensione ad altri servizi	Estensione ad altri servizi
3	Manutenzione e revisione dei regolamenti	AFRU	Attuazione della revisione del Regolamento e dei manuali di contabilità e controllo di gestione alla luce dei nuovi riferimenti normativi ministeriali		
		AI	Revisione del regolamento dei patrimonio e e di quello per le spese, lavori e forniture in economia		
4	Progetto di disseminazione per la gestione operativa della procedura U-GOV contabilità e l'ottimizzazione della gestione amministrativa e contabile	AFRU	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto	Interventi di formazione dei collaboratori per la disseminazione legata a nuovi moduli formativi: rilevazione contabile, reporting U-Gov e applicativi di supporto
5	Progetto U-GOV: cruscotti di indicatori decisionali	DG	Presentazione dei primi indicatori e recepimento richieste degli organi di governo, ideazione dei cruscotti sintetico /per area e implementazione del cruscotto sintetico in U-Gov	Implementazione dei cruscotti per area in U-Gov	Utilizzo a regime dei cruscotti decisionali
6	Bilancio Sociale e Ambientale: adesione ranking, predisposizione format	DG	Predisposizione format aggiornato bilancio sociale-ambientale; supporto informativo per monitoraggio dati ambientali	Realizzazione primo bilancio sociale e ambientale;	
7	Benessere Organizzativo: seconda indagine e benchmark	DG	Effettuazione della seconda indagine, predisposizione del benchmark	Implementazione delle azioni positive in accordo con il CUG	
		AFRU	Progettazione delle azioni positive		
8	Piano integrato della performance:	DG	Partecipazione gruppo GP e attivazione gruppo interno di lavoro luav		
9	Piano integrato per la trasparenza e l'anticorruzione	DG	Aggiornamento Piano e coordinamento con piano performance		

N°	OBIETTIVO	AREA	2016	2017	2018
10	Mappatura delle competenze dei ruoli organizzativi	AFRU	Mappatura di almeno 3 servizi e progettazione delle successive fasi del processo	Completamento della mappatura dei servizi di Ateneo	Messa a regime della mappatura delle competenze sia ai fini del reclutamento che del piano di formazione. Attività di manutenzione
11	Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla VQR e alla SUA RD	ARSBL	Completamento delle attività previste nel rispetto delle scadenze ANVUR e di ateneo		
12	Attivazione del servizio per il trasferimento tecnologico	ARSBL	Scouting/mappatura delle competenze trasferibili; organizzazione di seminari di presentazione della struttura e dei suoi servizi; creazione di un portale web appositamente dedicato; organizzazione di interventi formativi sui temi della gestione della proprietà intellettuale e dell'avvio di spin off.	Organizzazione di un'attività di scouting esterno dei prodotti di ricerca; sperimentazione di forme organiche di tutela dei risultati conseguiti nei laboratori progettuali	
13	Sistema bibliotecario e documentale: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	ARSBL	Revisione e ricollocazione di sezioni a scaffale aperto e a deposito della biblioteca		
14	Sistema dei laboratori: aggiornamento e completamento dei tariffari	ARSBL	Predisposizione del tariffario per i servizi conto terzi dei laboratori interessati che ne sono privi		
15	Realizzazione degli interventi di razionalizzazione degli spazi ottimizzando le risorse impiegate	AI	Proseguimento	Proseguimento	
16	Messa a norma della casetta Palma	AI	Realizzare gli interventi richiesti dagli organi competenti e ottenimento della certificazione		
17	Riduzione della spesa per i consumi energetici	AI	Riduzione dei consumi energetici del 20%		
18	Predisposizione del piano di ateneo per le politiche per la qualità	ADSS	Predisposizione del piano di Ateneo per le politiche per la qualità in accordo e a supporto degli organi di governo	Aggiornamento, verifica e monitoraggio sull'attuazione del piano	Aggiornamento, verifica e monitoraggio sull'attuazione del piano
19	Pianificazione e coordinamento delle attività finalizzate alla visita delle CEV	ADSS	Supporto amministrativo e gestionale alla preparazione della visita di accreditamento periodico, assistenza ai CEV nella fase preparatoria e durante la visita in loco	Verifica del Rapporto di accreditamento periodico stilato dai CEV, individuazione dei punti di forza e di debolezza e degli eventuali interventi correttivi	Monitoraggio e messa a regime degli interventi correttivi
20	Revisione delle procedure di conseguimento titolo per i corsi di studio di primo livello	ADSS	Sperimentazione a partire dalla sessione di luglio di modalità sperimentali di organizzazione delle prove finali dei corsi di studio di primo livello	Adeguamento del Regolamento didattico di ateneo e degli ordinamenti dei corsi di studio	Messa a regime delle procedure

## Le risorse a budget: centri, missioni e programmi, progetti

Agli obiettivi strategici e operativi contenuti nel Piano della performance sono associate le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il loro sviluppo. A tal fine l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti avviene considerando le assegnazioni di risorse alle strutture a preventivo, e viene messa in relazione con i risultati economico finanziari emersi a consuntivo, sia durante l'esercizio che annualmente.

### Le risorse per missioni e programmi

L'articolo 4 del D.Lgs. 1/2012 prevede la predisposizione di un prospetto da allegare al bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio contenente la classificazione della spesa complessiva per missioni e programmi. Il prospetto, riferito a tutti i costi che concorrono alla determinazione del risultato economico 2016 è illustrato nella seguente tabella.

**Tab.11 Prospetto Missioni & Programmi Budget 2016**

MISSIONI	PROGRAMMI	CLASSIFICAZIONE COFOG II LIV		BUDGET 2016	%
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	Ricerca di base	01.04	1.947.752	5%
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	R&S per gli affari economici	04.08	10.840.645	28%
		R&S per la sanità	07.05		0%
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post univ.	Istruzione superiore	09.04	11.896.194	31%
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	Servizi ausiliari dell'istruzione	09.06	395.479	1%
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	Servizi ospedalieri	07.03		0%
	Assistenza in materia veterinaria	Servizi di sanità pubblica	07.04		0%
Servizi istituz. e gen. delle amm.ni pubbliche	Indirizzo politico	Istruzione non altrove classificato	09.08	68.500	0%
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	Istruzione non altrove classificato	09.08	13.463.969	35%
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	Istruzione non altrove classificato	09.08	218.469	1%
<b>tot</b>				<b>38.831.007</b>	<b>100%</b>

Il prospetto è stato ottenuto a partire dal budget autorizzatorio 2016 elaborato secondo le missioni e programmi indicati dalla tabella di cui all'art. 2 del DM 21 in base a criteri generali (art. 4) e a criteri specifici (art. 5) di riclassificazione.

Il budget è lo strumento attraverso il quale gli organi di governo danno attuazione alle scelte strategiche di ateneo programmando e rendendo possibili attraverso l'allocazione delle risorse gli obiettivi da raggiungere. L'iter diretto alla formazione del budget, disciplinato nei dettagli dal Manuale di controllo di gestione luav, è stato avviato nel secondo semestre 2015 attraverso un percorso di condivisione anche con i dirigenti responsabili dei centri.

Il percorso compiuto si è concretizzato nell'elaborazione di un prospetto previsionale sintetico per il triennio 2016-2018, che è stato presentato al SA luav il 21/10/2015 e al CdA luav il 28/10/2015.

Si sono successivamente predisposti i prospetti di budget triennale 2016-2018 analitici e il budget 2016 autorizzatorio.

Il budget autorizzatorio è elaborato considerando i conti (nature), articolati in 4 livelli di raggruppamento, e per centri (unità analitiche) che rappresentano le strutture organizzative assegnatarie di risorse utilizzabili per lo svolgimento dei compiti e dei progetti.

La rappresentazione analitica del budget fornisce quindi una indicazione delle risorse che ciascuna struttura utilizza per lo svolgimento della sua attività.

Le **strutture dipartimentali** hanno una assegnazione specifica di risorse legati principalmente ai progetti didattici (contratti, supplenze, affidamenti, ecc.) e di ricerca, oltre a risorse legate al funzionamento.

Per i contratti della didattica (Contratti di Insegnamento, Supplenze, Attività Didattiche Integrative, Tecnici di Laboratorio) le risorse 2016 assegnate ai dipartimenti sono pari a 2.425.000. Gli importi 2016 comprendono 9 mesi del budget 2015/2016 e 3 mesi del budget 2016/2017, non ancora ripartito tra i dipartimenti.

**Tab. 12 Budget 2016 dipartimenti**

LIV1	LIV2	LIV3	LIV4	DENOMINAZIONE CONTO	BGT 2016	UA.01.01.05 Dipartimento di architettura, costruzione e conservazione	UA.01.01.06 Dipartimento di progettazione e pianificazione in ambienti complessi	UA.01.01.07 Dipartimento di culture del progetto
<b>CG.3</b>	<b>COSTI (B)</b>				<b>2.425.000</b>	<b>457.081</b>	<b>918.502</b>	<b>1.049.417</b>
	<b>CG.3.10</b>	<b>COSTI DEL PERSONALE</b>			<b>2.408.995</b>	<b>457.081</b>	<b>902.497</b>	<b>1.049.417</b>
		<b>CG.3.10.05</b>	PERS DEDICATO A RIC e DID: COLLABOR SCIENT (COLLABORATORI, ASSEGNISTI)		<b>64.283</b>	<b>485</b>	<b>41.630</b>	<b>22.168</b>
		<b>CG.3.10.06</b>	PERSONALE DEDICATO A RICERCA DIDATTICA: DOCENTI A CONTRATTO		<b>815.959</b>	<b>121.443</b>	<b>336.566</b>	<b>357.950</b>
		<b>CG.3.10.07</b>	PERSONALE DEDICATO A RIC DID: ALTRO PERS DEDICATO ALLA RIC E DID		<b>1.528.753</b>	<b>335.153</b>	<b>524.302</b>	<b>669.298</b>
	<b>CG.3.11</b>	<b>COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>			<b>16.005</b>	<b>-</b>	<b>16.005</b>	<b>-</b>
		<b>CG.3.10.03</b>	SOSTEGNO ALLA RICERCA E ATTIVITA' EDITORIALE		<b>16.005</b>	<b>-</b>	<b>16.005</b>	<b>-</b>

La ripartizione delle risorse dell'AA 2016/17 (pari a 2.200.000€ comprensivi dei 197.105€ finanziati dal MIBAC e assegnati direttamente al DPPAC) è effettuata sulla base di un modello di ripartizione multidimensionale che si avvale di parametri espressivi sia di condizioni strutturali dei dipartimenti sia di indicatori di output dell'attività istituzionale:

- 1) 85% sulla base dell'assegnazione precedente (storico)
- 2) 10% sulla base di 2 criteri: abbandoni al primo anno e numero di crediti conseguiti all'estero
- 3) 5% sulla base del modello del costo standard utilizzato dal MIUR

L'assegnazione di risorse destinate ai progetti (piani didattici) dei dipartimenti che ne deriva è la seguente:

**Tab.13 Prospetto di assegnazione risorse ai dipartimenti**

DIP	costo std (modello Miur)	assegnazione 2015/16	valutazione media criteri	5% assegnazione su costo std	85% assegnazione su storico	10% assegnazione su criteri	risorse assegnate tot	risorse assegnate %
DCP	7.881.603	1.081.871	0,40	€ 40.801	€ 792.885	€ 80.968	€ 914.654	45,67%
DACC	5.601.199	471.218	0,19	€ 28.996	€ 345.348	€ 38.353	€ 412.697	20,61%
DPPAC	5.862.342	769.875	0,40	€ 30.348	€ 564.228	€ 80.968	€ 675.544	33,73%
<b>tot</b>	<b>19.345.144</b>	<b>2.322.963</b>	<b>1,00</b>	<b>€ 100.145</b>	<b>€ 1.702.461</b>	<b>€ 200.290</b>	<b>€ 2.002.895</b>	<b>100%</b>

Il budget 2016 riporta un importo di 2.425.000 € in quanto comprende i 9/12 delle risorse relative all'a.a. 2015/2016 sommate ai 3/12 di quelle assegnate per l'a.a. 2016/17.

### Le risorse stanziare per centro

luav si articola in centri gestionali che rappresentano le unità analitiche cui è assegnato budget. Tutti i costi, i ricavi, nonché gli investimenti che rientrano all'interno del bilancio dell'Ateneo devono essere riferiti ad un centro gestionale. I Centri gestionali sono unità organizzative formalmente definite nella forma organizzativa (la direzione e le 4 aree di supporto) che utilizzano risorse finanziarie e rispondono all'Ateneo della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. Ciascun Centro gestionale, al fine delle esigenze di articolazione delle responsabilità di gestione delle risorse, può articolarsi in Centri di costo dotati di un proprio budget. Tra i centri di costo più importanti figurano i dipartimenti, i quali sono collocati all'interno del centro gestionale Direzione.

**Tab. 14 Budget economico 2016 per aree di servizi centrali**

LIV1	LIV2	LIV3	LIV4	DENOMINAZIONE CONTO	BGT 2016	UA.01.01 – DIREZIONE	UA.01.02 – AREA RICERCA, SISTEMA BIBLIOTECARIO E DEI LABORATORI	UA.01.03 - AREA FINANZE E RISORSE UMANE	UA.01.04 – AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	UA.01.05 – AREA INFRASTRUTTURE
<b>CG.4 PROVENTI OPERATIVI (A)</b>					<b>37.063.456</b>	<b>197.105</b>	<b>888.100</b>	<b>28.332.681</b>	<b>7.580.570</b>	<b>65.000</b>
	CG.4.10	PROVENTI PROPRI			7.665.170	-	84.600	-	7.580.570	-
	CG.4.11	CONTRIBUTI			27.503.439	197.105	600.000	26.706.333	-	-
	CG.4.12	ALTRI PROVENTI			1.894.848	-	203.500	1.626.348	-	65.000
<b>CG.3 COSTI (B)</b>					<b>38.728.507</b>	<b>2.856.538</b>	<b>3.425.784</b>	<b>25.082.506</b>	<b>1.275.179</b>	<b>6.088.500</b>
	CG.3.10	COSTI DEL PERSONALE			25.817.753	2.434.031	669.634	22.674.088	15.000	25.000
	CG.3.11	COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE			10.387.280	413.507	2.743.650	346.444	960.179	5.923.500
	CA.3.12	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI			2.060.974	-	-	2.060.974	-	-
	CG.3.16	ONERI DIVERSI DI GESTIONE			462.500	9.000	12.500	1.000	300.000	140.000
	<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>				<b>- 1.665.050</b>	<b>- 2.659.433</b>	<b>- 2.537.684</b>	<b>3.250.175</b>	<b>6.305.391</b>	<b>- 6.023.500</b>
<b>C</b>	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>				<b>- 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	CG.4.13	PROVENTI FINANZIARI			2.000	-	-	2.000	-	-
	CG.3.13	INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI			2.500	-	-	2.500	-	-
<b>F</b>	<b>IMPOSTE SU REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTE</b>				<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO</b>				<b>- 1.765.550</b>					

**Tab. 15 Budget degli investimenti 2016 per aree di servizi centrali**

LIV1	LIV2	LIV3	LIV4	DENOMINAZIONE CONTO	BGT 2016	UA.01.01 – DIREZIONE	UA.01.02 – AREA RICERCA, SISTEMA BIBLIOTECARIO E DEI LABORATORI	UA.01.03 - AREA FINANZE E RISORSE UMANE	UA.01.04 – AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	UA.01.05 – AREA INFRASTRUTTURE
	<b>INVESTIMENTI</b>				<b>735.208</b>	<b>-</b>	<b>60.208</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>675.000</b>
	CG.1.10	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI			15.000	-	-	-	-	15.000
	CG.1.11	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI			720.208	-	60.208	-	-	660.000
	CG.1.12	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE			-	-	-	-	-	-

Per quanto riguarda i **progetti di ricerca** l'ateneo occorre distinguere i nuovi progetti, che sorgeranno nel corso del 2016, per i quali l'ateneo stanziava risorse proprie per circa 500.000€; si osserva che il conto «costi per progetti», che fino al 2015 accoglieva in fase di programmazione costi di diversa natura, coerentemente con le disposizioni del Manuale CEP della Commissione sulla contabilità economico-patrimoniale ex art. 9 D.L. 18/2012 non è più movimentato e gli stanziamenti di budget 2016 assegnati a questa voce sono stati inseriti nei conti specifici, affinando le previsioni da parte delle singole strutture. Per i progetti in corso, pluriennali, l'importo a budget non è previsto in quanto si verifica il meccanismo del riporto di risorse da esercizi precedenti. Nella tab. 16 sono evidenziati i riporti complessivi (risorse a disposizione per l'esercizio 2016 ed eventualmente successivi) per progetti di ricerca, suddivisi in base al centro assegnatario.

**Tab. 16**

<b>RIEPILOGO DISPONIBILITA' PROGETTI RICERCA AL 31/12/2015</b>	
DACC	680.804,60
DCP	71.156,22
DPPAC	160.231,46
AREA RICERCA	12.935,76
LABORATORI	10.340,00
DOTTORATO	14.457,50
<b>TOTALE</b>	<b>949.925,54</b>

Per i progetti inerenti i **dottorati di ricerca** sono state assegnate complessivamente dall'Ateneo risorse per € 1.491.369, di cui si prevede un finanziamento presunto da parte del MIUR pari a circa 600.00 €. L'importo è assegnato interamente al centro Scuola di Dottorato, il quale è ricompreso nel centro gestionale Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori.

Nella tab. 17 gli importi sono stati suddivisi in base ai curricula attivi nell'esercizio 2016, relativi al XVIII, XXIX e XXX ciclo.

**Tab. 17**

<b>Progetti Dottorato</b>	<b>Importo</b>
Composizione architettonica	313.961
Innovazione per la costruzione	99.145
Nuove tecnologie	49.573
Pian. territoriale e politiche pubb. del terr.	198.291
Scienze del design	181.767
Storia dell'arch. e dell'urb.	181.767
Urbanistica	198.291
Villard de Honnecourt	16.524
XXXII ciclo (da attivare il 01/11/2016)	68.851
<i>risorse per soggiorno estero</i>	<i>70.000</i>
<i>risorse da budget 10% II anno e III anno</i>	<i>113.200</i>
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.491.369</b>

Per i progetti inerenti **spazi e infrastrutture** le risorse a disposizione con il budget 2016 sono complessivamente € 6.763.500, suddivise nelle macro attività esposte nella tabella sottostante. Le risorse disponibili sono interamente assegnate al centro gestionale Area Infrastrutture. Tra la gestione ordinaria degli immobili le spese principali riguardano le utenze, la pulizia e la vigilanza delle sedi. Le manutenzioni straordinarie graveranno sul consuntivo 2016 solo per la quota parte dell'ammortamento.

**Tab. 18**

<b>Progetti Spazi &amp; Infrastrutture</b>	<b>Importo</b>
Gestione ordinaria degli immobili e impianti (facility management)	4.155.000
Servizi per l'informazione e la comunicazione (assistenza informatica, canoni telefonia/trasmissione dati, gest. basi dati e applicativi, ect.)	1.670.500
Manutenzioni straordinarie immobili e impianti	560.000
Supporto economale (cancelleria e materiali informatici di consumo, assicurazioni, ect.)	378.000
<b>Totale complessivo</b>	<b>6.763.500</b>

## Gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi

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

- a) di progetto: sono di tipo “descrittivo”<sup>7</sup> 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”<sup>8</sup>, monetario e non, finalizzati a monitorare l’efficienza e l’efficacia;
  - 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; 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 stakeholder attraverso un indicatore generale di customer satisfaction dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholder 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.

Nelle due tabelle seguenti sono riportati gli indicatori di performance che impattano sulla valutazione.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Sono dati da numeri: o dal rapporto tra due grandezze numeriche o da singole misure numeriche.

**Tab. 19 Gli indicatori di performance (customer satisfaction)**

AREA	MISURA	TITOLO
ADSS	I23	Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti
	I26	Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement
	I34	Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa
	I59	Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione
AFRU	I04	Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione
	I08	Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale
	I123	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi contabili
	I124	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale
AI	I120	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi
	I18	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica
	I19	Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti
ARSBL	I173	Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della Divisione ricerca e sul servizio Amministrazione Finanziaria ARSBL
	I172	Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale
	I154	Soddisfazione degli studenti sui servizi del Sistema Laboratori
DIP	I166	IPI Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sulla Segreteria degli organi del Dipartimento di Architettura, Costruzione e Conservazione
	I167	IPI Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sulla Segreteria degli organi del Dipartimento di Culture del progetto
	I168	IPI Indice di soddisfazione complessiva indagine customer satisfaction personale docente - Soddisfazione del personale docente sulla Segreteria degli organi del Dipartimento di Progettazione e Pianificazione in ambienti complessi
	I169	IPI Indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Architettura, Costruzione e Conservazione
	I170	IPI Indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Culture del Progetto
	I171	IPI Indice di soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento Pianificazione e Progettazione in ambienti complessi
S T A F F - D G	I41	Soddisfazione degli organi collegiali, dei prorettori, dei dirigenti e dei responsabili di divisione/servizio sulle attività di supporto e segreteria
	I47	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di ateneo
	I51	Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza
	I53	Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di ateneo
	I62	Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto
	I72	Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali
	I73	Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine
	I74	Soddisfazione del personale dei prorettori, direttori di dipartimento e dirigenti sul Servizio staff del rettore

**Tab. 20 - Gli indicatori di performance (efficienza)**

Codice Indicatore	DOMANDA/DESCRIZIONE	Codice Misura
<b>ADSS</b>	<b>Costo unitario Divisione Programmazione Didattica</b>	<b>I126</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Programmazione Didattica	D112
	IPI Totale corsi di laurea attivi	D1
<b>ADSS</b>	<b>Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti</b>	<b>I45</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi agli Studenti	D115
	IPG-IPI Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	D210
<b>AFRU</b>	<b>Costo unitario divisione amministrazione</b>	<b>I01</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Amministrazione	D111
	(proventi (al netto riserve) + costi)/1000	D109
<b>AFRU</b>	<b>Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione</b>	<b>I122</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Risorse Umane e Organizzazione	D114
	IPI Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato	D45
<b>ARSBL</b>	<b>Costo unitario Divisione Ricerca</b>	<b>I12</b>
	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca	D113
	IPI Totale progetti finanziati	D73
<b>ARSBL</b>	<b>Costo unitario Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale</b>	<b>I28</b>
	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale	D118
	IPG-IPI Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti (lauree, master, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e dottorati di ricerca), borsisti e assegnisti	D212
<b>ARSBL</b>	<b>Costo unitario Divisione Sistema dei Laboratori</b>	<b>I37</b>
	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema dei Laboratori	D119
	IPG-IPI Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno (entrate accertate - lordo IVA)	D42
<b>AI</b>	<b>Costo unitario divisione facility management</b>	<b>I119</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Facility Management	D116
	IPG-IPI Totale metri quadri ateneo	D65
<b>AI</b>	<b>Costo unitario divisione servizi ICT</b>	<b>I121</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi ICT	D117
	IPI Totale punti di connessione rete con pc collegato	D69
<b>AI</b>	<b>Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti</b>	<b>I134</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Patrimonio e Approvvigionamenti	D133
	IPI Valore approvvigionamenti (costi di es. per diversi beni e servizi+ investimenti)/1000	D37
<b>DG</b>	<b>Spese personale/entrate</b>	<b>IG002</b>
	costo retributivo personale doc/ric. T.a.	
	proventi (al netto riserve)	

Il parametro è l'indicatore per la misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Il tipo di indicatore si differenzia per classe di obiettivi. Indicatori di progetto: sono di tipo "descrittivo" e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso. Comportano la successiva definizione dei livelli di performance attesi. Indicatori di performance: sono pre-definiti nell'ambito del sistema di misurazione (Piano della Performance). Si tratta di indicatori di tipo "quantitativo" utilizzati per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo (obiettivi di gestione). Possono riguardare la dimensione dell'efficacia o dell'efficienza. Nella scelta degli indicatori di performance individuali legati a obiettivi di gestione sono state privilegiate le dimensioni informative dell'efficacia e dell'efficienza, avendo cura di individuare per una stessa struttura almeno una misura di efficacia e una di efficienza. Per la determinazione degli obiettivi annuali, per gli indicatori relativi alla dimensione efficienza è stata utilizzata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari all'1% annuo. Per gli indicatori relativi all'efficacia sono stati definiti target mirati per ciascun indicatore valutativo attraverso l'applicazione di un nuovo 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). Tali indicatori sono gestiti dal Sistema controllo di gestione. Indicatori di comportamento: sono pre-definiti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico ruolo. Gli unici parametri che devono essere definiti in sede di pianificazione e di revisione degli obiettivi, pertanto, sono quelli relativi agli indicatori di progetto.

## I soggetti coinvolti

Il sistema degli obiettivi, definito a partire dagli obiettivi strategici e dalle azioni prioritarie ha quindi una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal DG ai dirigenti, ai responsabili di servizio fino ai collaboratori. Ciascun responsabile ai vari livelli ha quindi il compito di definire gli obiettivi per i suoi diretti collaboratori. In particolare, i responsabili di Area devono declinare sui propri diretti collaboratori gli obiettivi strategici e le azioni prioritarie loro assegnate. Gli indicatori sono definiti in modo che i risultati conseguiti da ciascuna struttura siano in parte collegati a quelli della struttura di livello superiore. Tutti gli indicatori globali e quelli di performance individuali misurano grandezze relative agli stessi ambiti nei quali si articola la catena del valore dell'ateneo; tra essi figurano, quindi, dei legami anche se non è sempre possibile una declinazione per scomposizione. Nei paragrafi precedenti sono stati illustrati i principali obiettivi attribuiti al personale t.a. dell'ateneo.

**Fig. 1 Catena del valore**



Le quattro funzioni che sintetizzano i macro processi principali in cui si articolano le attività amministrative sono:

1. funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture
2. funzione di supporto alla didattica
3. funzione di supporto alla ricerca
4. funzione di supporto alla didattica e alla ricerca

Un altro strumento fondamentale per permettere di declinare strategie e parametri obiettivo su tutti i centri di responsabilità dell'Ateneo è la "mappa delle responsabilità". Con tale mappa le quattro funzioni indicate nella catena del valore sono articolate in servizi e, successivamente, in attività. Ognuna delle attività della mappa viene quindi collegata a una o più unità organizzative dell'Ateneo, definendo anche il grado di responsabilità che l'unità esercita su tale attività, diretto o contributorio. La mappa delle responsabilità<sup>9</sup> è legata all'organigramma di Ateneo e a una attribuzione formale delle responsabilità e dei poteri agli uffici e ai relativi responsabili. Sulla base di tale mappa, gli obiettivi strategici, di funzionamento e miglioramento continuo vengono declinati sui responsabili delle unità organizzative rispettivamente negli obiettivi di Ateneo e di gestione.

Inoltre, è prevista la possibilità, per i responsabili delle unità organizzative, di integrare tali obiettivi con obiettivi di innovazione inerenti le attività del proprio centro di responsabilità. Parallelamente, sono valutati alcuni comportamenti organizzativi adottati per raggiungere i risultati richiesti. Successivamente sono stati introdotti anche obiettivi di "struttura".

Per ogni responsabile di struttura è quindi definita una specifica scheda nella quale saranno evidenziati gli obiettivi.

Le tabelle degli obiettivi sopra riportate indicano le aree amministrative, i dipartimenti e gli staff della direzione generale a cui gli obiettivi sono attribuiti. Una ulteriore scomposizione è per divisioni e servizi, che rappresentano unità organizzative sottostanti alle aree centrali.

<sup>9</sup> Che per esigenze di spazio qui non viene riportata, è riportata nell'allegato 4 del documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance luav accessibile nel portale di ateneo Amministrazione trasparente:[http://www.luav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/docSistemaMisurazioneValutazione\\_luav\\_2015.pdf](http://www.luav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/docSistemaMisurazioneValutazione_luav_2015.pdf)

## La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

Il peso attribuito a ogni obiettivo individua la priorità e/o la complessità dello stesso.

La scheda obiettivi prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100%; è stato inoltre previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti) e un peso maggiore degli obiettivi di gestione per i responsabili di staff, servizio o processo, in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa. Il peso attribuito agli obiettivi di gestione, pari al 20% (esclusi i dirigenti), non può in ogni caso essere superato. Nel caso di assenza di obiettivi di altre categorie, il peso relativo andrà posto su obiettivi di struttura (per tutte le categorie di personale t.a. non dirigente).

**Tab. 21 Distribuzione peso obiettivi per categoria del personale**

CLASSE OBIETTIVI	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di staff o servizio o processo o titolari di funzione spec.		EP	C/D
	Dirigenti	EP	EP	C e D		
Ateneo	40	40	30	30	30	10
Gestione	10	20	20	20	20	
Struttura			10	10	10	50
Innovazione	10	10	10	10	10	10
Comportame	40	30	30	30	30	30

Per gli obiettivi di Comportamento il peso non è modificabile. Per le altre tipologie di obiettivo, in fase di pianificazione, il responsabile attribuisce il peso ai singoli obiettivi nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la classe di riferimento ed esplicitati nella tabella sopra.

Il sistema di misurazione ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, attribuendo i diversi obiettivi a cascata, dal DG ai dirigenti, e da questi ai responsabili di Divisione e di Servizio. A loro volta gli obiettivi dei responsabili di servizio sono declinati in quelli dei loro collaboratori nel momento di elaborazione delle schede obiettivo individuali. Le schede individuali dei responsabili di divisione, di servizio e dei collaboratori sono elaborate e condivise in un momento successivo alla approvazione del presente Piano, che definisce gli obiettivi di più elevato livello. Una volta approvati gli obiettivi strategici e le azioni prioritarie riferite principalmente a ciascun Area, i dirigenti si occupano di definire puntualmente le schede di valutazione dei responsabili di Divisione, i quali a loro volta definiscono gli obiettivi con i responsabili di Servizio.

Il cascading tra gli obiettivi si concretizza nella valutazione. Il legame tra la valutazione del DG e quella dei dirigenti è dovuto ad es. alla presenza nella scheda del DG di un indicatore legato alla media ponderata dei risultati delle schede di valutazione dei dirigenti con un peso pari al 20% dell'intera valutazione della DG.

La misurazione della performance individuale dei responsabili è collegata:

- alla valorizzazione degli indicatori di performance definiti, relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e monitorati dal Servizio controllo di gestione;
- al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto;
- ai comportamenti osservabili manifestazione delle competenze professionali e manageriali possedute e della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

In particolare, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e degli eventuali obiettivi di innovazione e struttura avverrà 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 sarà effettuata attraverso la valorizzazione degli indicatori di performance individuale. Infine, individuate le capacità per i diversi ruoli, la valutazione dei comportamenti organizzativi si baserà su specifici comportamenti osservabili, definiti per ogni comportamento richiesto, che rappresentano il parametro di misura.

In fase di valutazione finale, la scala di misura (da 0 a 10), collegata ai diversi parametri per la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti, avrà per soglia di negatività della prestazione il 5,99. È previsto anche il caso di "obiettivo non valutabile" (N.V.) che va motivato dal responsabile così come un giudizio negativo o eccellente.

La descrizione della prestazione effettuata rispetto ai singoli obiettivi individuati e la conseguente valorizzazione della valutazione per ogni obiettivo va effettuata in relazione ai livelli di performance definiti e basata sulla scala di misura di seguito riportata. Per quanto riguarda tutti gli obiettivi ad esclusione di quelli di gestione, la valorizzazione della valutazione per ogni obiettivo va effettuata in relazione ai livelli di performance definiti e basata sulla scala di misura di seguito riportata:

**Fig.2 Scala di misura degli obiettivi**

tipo obiettivo	LA SCALA DI MISURA DEGLI OBIETTIVI			
di Ateneo di Struttura di Innovazione di Comportamento	non sufficiente (inadeguato)	Minimo	Adeguato	eccellente
<b>VALUTAZIONE ATTRIBUIBILE</b>	<b>da 0 a 5,99 (va motivato)</b>	<b>Da 6 a 7,99</b>	<b>Da 8 a 9,99</b>	<b>10 (va motivato)</b>

Per gli obiettivi di Gestione il riferimento generale è alla misurazione degli indicatori di performance elaborata dal Controllo di Gestione sulla base dei dati relativi all'intero anno precedente, raccolti attraverso la procedura eDaCoP. Tuttavia, per gli obiettivi di gestione legati ad indicatori di efficacia, il riferimento è rappresentato sia dal risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia dal miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente. All'interno del sistema complessivo degli indicatori di performance individuali, che considera tutti gli indicatori utili a fornire un quadro informativo dell'ateneo, sono stati selezionati nel corso della revisione 2013 alcuni indicatori da utilizzare per la valutazione (circa dieci indicatori per ogni Area).

In sede di revisione del sistema degli indicatori di performance si è stabilito che per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti saranno utilizzati sia indicatori di customer satisfaction che di efficienza/efficacia oggettiva, mentre per tutti gli altri valutati saranno considerati i soli indicatori di customer satisfaction. Si è molto insistito sul fatto che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati, con la possibilità in casi eccezionali in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore su richiesta motivata del dirigente. Per quanto riguarda la valutazione è stato previsto l'utilizzo del valor medio della misurazione degli indicatori di performance selezionati relativi all'area dirigenziale di appartenenza del valutato (così come disposto dall' art. 6 del CCI 2014). 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.

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa 2014 è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono al massimo per il 20% della valutazione complessiva) e al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata una scala di valutazione tra 0 e 10. La valutazione 2015 è attualmente in corso di elaborazione. Per i collaboratori gli indicatori di performance non influenzano la valutazione della prestazione individuale, ma hanno un impatto sulla distribuzione delle risorse legate alla produttività collettiva.

Nella tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni individuali per l'anno 2014 (i dati 2015 sono in corso di elaborazione), distinguendo per area, ruolo professionale e categoria contrattuale.

**Tab 22 Valutazione delle prestazioni per Area dirigenziale**

AREA	Personale valutato	Esito Valutazioni 2014			
		sotto il 6	tra 6 e 6,99	tra 7 e 7,99	tra 8 e 10
Area Didattica e Servizi agli Studenti	58			4	54
Area Finanza e Risorse Umane	40	1		1	38
Area Infrastrutture	30		1	1	28
Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	76				76
Direzione Generale	63			3	60
<b>Totale</b>	<b>267</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>256</b>

**Tab 23 Valutazione delle prestazioni per Ruolo professionale**

RUOLO	Area Didattica e Servizi agli Studenti	Area Finanza e Risorse Umane	Area Infrastrutture	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e Laboratori	Direzione Generale	Valutazione media per Ruolo
Collaboratore C/D	8,92	9,15	8,45	9,48	9,19	<b>9,15</b>
Funzione Specialistica e Incarico EP	8,68	8,79	8,65	9,09	8,69	<b>8,78</b>
Responsabile di Divisione	8,69	9,19	8,11	8,75		<b>8,68</b>
Responsabile di Servizio	8,65	8,26	8,37	9,09	9,06	<b>8,80</b>
<b>Valutazione media per Area</b>	<b>8,86</b>	<b>9,01</b>	<b>8,46</b>	<b>9,39</b>	<b>9,13</b>	<b>9,05</b>

N.B.: Le medie sono calcolate considerando il personale non dirigente con valutazione positiva; per omogeneità con il 2013 gli Incarichi EP sono insieme alle funzioni specialistiche

**Tab 24 Valutazione delle prestazioni per Categoria contrattuale**

CATEGORIA	Area Didattica e Servizi agli Studenti	Area Finanza e Risorse Umane	Area Infrastrutture	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e Laboratori	Direzione Generale	Valutazione media per Categoria
EP	7,87	8,33	8,29	8,89	9,12	<b>8,68</b>
D	8,62	9,00	8,56	9,45	9,14	<b>9,09</b>
C	8,98	9,20	8,39	9,42	9,14	<b>9,10</b>
<b>Valutazione media per Area</b>	<b>8,86</b>	<b>9,01</b>	<b>8,46</b>	<b>9,39</b>	<b>9,13</b>	<b>9,05</b>

N.B.: Le medie sono calcolate considerando il personale non dirigente con valutazione positiva; per omogeneità con il 2013 gli Incarichi EP sono insieme alle funzioni specialistiche

Il sistema di pianificazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni individuali è costituito da:

1. pianificazione
2. verifica intermedia
3. valutazione delle prestazioni

Nel colloquio di pianificazione il responsabile presenta individualmente ai propri collaboratori gli obiettivi del periodo, fornendo eventuali ulteriori spiegazioni, precisazioni e chiarimenti sulla prestazione complessivamente attesa anche per quanto riguarda i comportamenti.

Avvenuta la certificazione della pianificazione da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, gli obiettivi si intendono assegnati e non sono più modificabili se non in occasione di verifica intermedia. La Revisione Intermedia può essere realizzata una o più volte nel periodo oggetto di valutazione, per il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi pianificati o anche in seguito a eventi particolari che possono portare a modificare obiettivi definiti nel momento della pianificazione iniziale.

La valutazione della prestazione effettuata è il momento di verifica del grado di raggiungimento dei risultati attesi, rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione. Per il responsabile è, in generale, il momento per esprimere un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Il colloquio di valutazione, oltre ad essere un evento "ufficiale" nel corso del quale vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti nel periodo, costituisce un'occasione di confronto tra responsabile e collaboratore per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del collaboratore con le esigenze della struttura organizzativa. In quest'ottica il responsabile individua per ogni collaboratore le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare.

### **Collegamento al sistema premiante**

I Criteri generali per la liquidazione della quota di IAM soggetta a valutazione (mensilità di novembre e dicembre), dell'indennità di produttività, del 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex. Art. 91 comma 3 del CCNL vigente) e della retribuzione di risultato si basano sul Contratto Collettivo Integrativo vigente. A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni, viene corrisposta la rimanente quota di IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità viene anche attribuita un'indennità di produttività.

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

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

**Tab 25**

<b>Valutazione delle prestazioni</b>	<b>Indennità di produttività individuale spettante:</b>
Da 0 a 5,99	Nessuna indennità
Da 6 a 6,99	50%
Da 7 a 7,99	70%
Da 8 a 10	100%

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

Le quote assegnate alle aree sono determinate sulla base del valor medio della misurazione degli indicatori di performance (elaborata dal Servizio Controllo di Gestione) e del personale afferente.

Il 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex. Art. 91 comma 3 del CCNL vigente) viene attribuito sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo.

La quota dell'Indennità di Responsabilità legata alla valutazione delle prestazioni presente nel CCI vigente è la seguente: da 0 a 5,99 nessuna indennità, da 6 a 6,99 50%, da 7 a 7,99 70%, da 8 a 10 100%.

L'indennità di risultato del personale di categoria EP, erogata in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni, sarà compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

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

**Tab. 26**

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

## Punti di forza e possibili miglioramenti del Sistema di Misura di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance previsto dal D.Leg. 150/2009 è stato implementato presso l'università luav di Venezia a partire dal 2011. Il Nucleo, ha accompagnato da subito l'ateneo nel processo che ha permesso la messa a regime di un sistema di indicatori e descrittori delle diverse aree di attività di luav, consentendo un migliore autocontrollo da parte degli operatori, misure esplicite per la valutazione della prestazioni, l'assunzione di responsabilità verso la diversificata tipologia di stakeholder interni ed esterni e il coinvolgimento di tutto il personale dell'ateneo.

Nel corso di questi anni l'ateneo si è mosso nell'ottica del miglioramento continuo del sistema, il quale è stato oggetto di riflessioni, approfondimenti e analisi critiche dei primi risultati, che hanno portato a due processi di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione.

Come riportato anche nell'ultima Relazione Annuale sul Sistema di Misurazione e Valutazione, di tali revisioni il Nucleo ha apprezzato in particolare:

- il ruolo centrale assunto dai dirigenti nella gestione degli indicatori della propria area e nella comunicazione con i collaboratori;
- il mantenimento del quadro completo degli indicatori informativi (sono circa 120), selezionando un gruppo ristretto di indicatori (circa 10 per Area) ai fini della valutazione della Performance;
- la previsione di una scheda esplicativa dell'assetto numerico degli indicatori utilizzati ai fini valutativi, per commentare e contestualizzare i valori numerici degli stessi;
- la definizione di *una procedura per la gestione degli indicatori*, al fine di evitare il protrarsi delle fasi di definizione degli stessi, di prevenire comportamenti opportunistici e di definire l'iter per le eventuali contestazioni (iter che dovrà prevedere un passaggio attraverso il Nucleo di Valutazione);
- l'introduzione di un metodo di calcolo dei risultati individuali che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente, superando in tal modo le criticità legate alle percentuali fisse di scostamento dai target assegnati (fissate in 3% per gli indicatori di efficacia e 1% per quelli di efficienza), introdotte in sede di avvio del Sistema;
- la definizione di valori minimi degli indicatori, sotto i quali i servizi sono ritenuti insoddisfacenti;
- la messa a regime delle attività di raccolta e di elaborazione dei risultati periodici infra-annuali;
- l'estensione delle schede di programmazione/misurazione degli obiettivi ai dirigenti e al direttore generale;
- la revisione del sistema di ponderazione che non consente di superare il 20% per gli obiettivi di gestione.

Tuttavia il Nucleo ha sottolineato come gli aspetti del sistema di misurazione e valutazione della performance da migliorare siano legati particolarmente alla pianificazione strategica, necessaria per la formulazione di obiettivi di medio-lungo termine.

Un processo formalizzato di pianificazione strategica faciliterebbe infatti la definizione degli obiettivi strategici, dai quali discende il sistema di obiettivi di performance strutturato, e permetterebbe di sviluppare un legame più stringente tra pianificazione, programmazione e sistema degli indicatori di performance.

A questo proposito la direzione generale ha intrapreso un percorso di intervento di ampia portata, connesso alla realizzazione in collaborazione con il Consorzio CINECA di "cruscotti informativi", come naturale evoluzione delle funzionalità del nostro DWH U-Gov. Questo passaggio ha previsto la implementazione del modulo U-Gov Allocazione costi e la realizzazione di un primo cruscotto di indicatori globali per gli organi di governo e, in seconda battuta, la definizione di un cruscotto informativo decisionale per ciascuna area di supporto. Il valore informativo decisionale del sistema di indicatori di performance risulta potenziato anche dal regime di contabilità economico patrimoniale adottato, che consente di disporre di informazioni più dettagliate e significative in quanto incorpora il principio della competenza economica e adotta un sistema di contabilità analitica.

Tali potenzialità di informatizzazione del dato unitamente alle crescenti economie di conoscenza nell'utilizzo dei nuovi applicativi informatici potranno già dall'esercizio 2016 rendere possibile la elaborazione di un preconsuntivo economico finanziario utile sia per la definizione del Piano delle performance che potrebbe essere anticipato a dicembre, sia alla elaborazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione, favorendo una migliore definizione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi di performance e creando le premesse per una maggiore saldatura tra Piano delle performance e budget unico di ateneo.