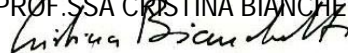


# NUCLEO DI VALUTAZIONE RELAZIONE SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

LA PRESIDENTE

PROF. SSA CRISTINA BIANCHETTI



28 giugno 2017

Questa parte della relazione 2017 del NdV è dedicata alla performance.

Per chiarezza espositiva si è scelto di utilizzare la griglia predisposta da ANVUR, rispondendo sinteticamente alle questioni poste.

Il quadro documentale di riferimento è costituito da:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) vigente
- Piano integrato 2017-19
- Piano strategico 2017
- Relazione performance 2016 (in fieri)

Tutti i documenti sono pubblicati (tranne la relazione performance 2016 ancora in corso di validazione) nel sito web di ateneo.

## RISCONTRI SULLA GESTIONE DEL CICLO DI PERFORMANCE

### **1. In generale, stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR**

L'approccio ANVUR richiede un impegno iniziale dedicato ad integrare davvero le culture e ad andare oltre la pura e semplice fusione a freddo e formale dei documenti: il dialogo e la collaborazione tra le diverse anime dell'Ateneo che presidiano i vari processi di programmazione richiede tempo per essere costruito e consolidato.

Il feed back ANVUR sul piano delle performance 2016-18 ha evidenziato, in proposito, l'assenza di integrazione tra piano delle performance e il piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

La situazione è significativamente cambiata nel 2017 dal momento che sono stati adottati il primo piano strategico IUAV e il primo piano integrato 2017-19: il processo di integrazione sta quindi facendo significativi passi in avanti.

Premesso quanto sopra, alcune brevi considerazioni specifiche:

- **trasparenza e anticorruzione**: è stata avviata a partire dal Piano integrato 2017-19; il NdV raccomanda di proseguire questo percorso virtuoso anche collegando esplicitamente specifici obiettivi di struttura all'obiettivo, di carattere strategico e generale per tutte le PA, di attuazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;

- **collegamento tra pianificazione strategica e obiettivi**: il nuovo Piano Strategico 2017 recentemente approvato ha consentito di impostare in modo più chiaro e coerente, nel piano integrato 2017-19, il legame tra obiettivi strategici (ora più precisi e definiti) e obiettivi gestionali. È stato migliorato anche il relativo sistema di misurazione per cui sono presenti nel Piano integrato per ciascun obiettivo strategico e per gli obiettivi gestionali i relativi indicatori, le metriche di calcolo e i target.

- **programmazione economico-finanziaria**: il feedback 2016 di ANVUR evidenziava una criticità di collegamento tra performance e programmazione finanziaria.

Il NdV è consapevole dell'importanza di un collegamento costante tra le due prospettive di analisi: è importante che la coerenza tra obiettivi e budget assegnato sia monitorata in corso di esercizio. Idealmente questo monitoraggio richiede la disponibilità di un sistema contabile che consenta di tenere sotto controllo le operazioni di gestione nel corso dell'esercizio, giungendo a fine esercizio a un

risultato complessivo. Pragmaticamente il monitoraggio infra annuale previsto dal SMVP (Luglio e Novembre) sullo stato di avanzamento del raggiungimento obiettivi può e deve rappresentare anche l'occasione per eventuali assestamenti in aumento o diminuzione.

## **2. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi (descrizione dinamica dell'organizzazione, a partire dai prodotti e dai servizi erogati dalle unità organizzative responsabili)**

La mappatura dei processi (processo-fase-attività) è stata completata nel 2013 e aggiornata nel 2014, inserendo anche gli input e gli output (prodotti) di ciascun processo. Nel corso degli anni successivi i processi (non le fasi né le attività) sono stati adeguati in coerenza all'evoluzione organizzativa di IUAV ma non è stata aggiornata la base dati del sistema gestionale sviluppato internamente. In prospettiva si dovrà valutare se e come dotarsi di uno strumento gestionale dedicato.

## **3. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate**

IUAV, stante anche la sua peculiarità didattica e di ricerca, ha un'impostazione organizzativa ed amministrativa sostanzialmente accentrata, con una limitata autonomia amministrativa e contabile dei dipartimenti: conseguentemente la necessità di integrare il processo di pianificazione è limitata.

Più in dettaglio il processo di programmazione (e in particolare quello di elaborazione del budget) avviene fluidamente secondo uno schema consolidato e declinato dettagliatamente in termini di azioni, soggetti, tempi nel manuale del controllo di gestione. Il processo di pianificazione strategica, come già evidenziato, ha ricevuto un forte impulso dall'approvazione del primo piano strategico di IUAV e deve essere ora declinato e ridefinito annualmente, in modo che tutto l'albero della performance possa essere costantemente aggiornato in base all'evolversi della situazione interna e del contesto esterno

## **4. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani (e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.);**

La struttura e l'impianto metodologico del SMVP risalgono al 2011 e sono stati oggetto di interventi manutentivi e correttivi anche sostanziali (nel 2013 e nel 2014) che si sono stratificati negli anni. In estrema sintesi gli obiettivi di performance si distinguono in strategici e gestionali: i gestionali, di natura maggiormente operativa, si concretizzano in azioni prioritarie, obiettivi di gestione e miglioramento continuo, di struttura e/o di innovazione. Il NdV auspica, compatibilmente con la fase di transizione gestionale che sta interessando IUAV e consapevole che il sistema degli obiettivi di performance è una leva gestionale di fondamentale importanza per la governance dell'ateneo, che si possa quanto prima avviare il processo di revisione del sistema in un'ottica di semplificazione e chiarezza.

## **5. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale (sia del personale con responsabilità che di quello senza), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa (intesa come performance delle unità organizzative responsabili)**

Gli obiettivi gestionali, che supportano il perseguimento degli obiettivi strategici e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa, sono elaborati sulla base di un processo di discussione e condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti,

vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione. I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi ricevuti, assegnano gli obiettivi ai responsabili delle loro aree i quali, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai rispettivi collaboratori con un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale. Ciò favorisce anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione di quelli organizzativi.

#### **6. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti**

Il nuovo piano strategico 2017 ha definito 20 obiettivi strategici ciascuno dei quali articolato in più azioni, definendone i relativi indicatori e target: questo ha consentito un salto di qualità rispetto al sistema precedente, necessariamente più sfocato perché basato su obiettivi strategici generici, desunti dai principali documenti degli organi di ateneo, al di fuori di un processo articolato di definizione. Anche gli obiettivi gestionali, gli indicatori e target migliorano quindi significativamente.

#### **7. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili)**

Il NdV ritiene che il sistema di definizione a cascata degli obiettivi garantisca un'adeguata partecipazione dei dipendenti e apprezza, parallelamente, la storica sensibilità di IUAV verso le indagini di benessere organizzativo, anche partecipando a progetti interateneo.

A tale proposito risulta che, al fine di individuare attività e azioni utili a favorire il benessere nell'ambiente di lavoro e a garantire la gestione del rischio stress-lavoro correlato e tenuto conto dei risultati dell'indagine condotta per la seconda volta nel corso del 2016 sul benessere organizzativo, sono stati istituiti due specifici gruppi di lavoro con il compito di predisporre una proposta di piano specifico.

Il NdV apprezza ed evidenzia positivamente a questo proposito l'attenzione ed il peso riservati dal sistema e dal piano integrato 2017-19 alle indagini di Customer Satisfaction, che coinvolgono studenti, personale tecnico amministrativo e personale docente. Le indagini non restano inoltre, come spesso avviene in altre realtà, fini a sé stesse perché il loro esito si collega con il sistema incentivante.

Dal 2015 la direzione dell'ateneo ha inoltre consolidato come buona pratica, ai fini di una maggiore condivisione e trasparenza del processo, la presentazione al personale in appositi incontri con cadenza periodica:

- degli obiettivi della direzione generale delle aree dirigenziali e del budget di esercizio (2 e 4 marzo 2016 e 9 e 10 marzo 2017)
- dei risultati della performance e del bilancio di esercizio sono periodicamente illustrati (27 e 30 giugno 2016)

#### **8. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);**

La direzione Iuav ha da sempre condiviso con il NdV il processo di elaborazione del Piano della Performance dell'ateneo anche con un intervento diretto del delegato per la misurazione e valutazione delle performance del NdV stesso alla seduta del consiglio di amministrazione. La fase di transizione

seguita alla nomina del nuovo NdV e le nuove modalità di lavoro ha posto ad un livello successivo alla sua approvazione la condivisione del Piano integrato 2017-19 da parte del NdV che, come già detto, ne ha positivamente sottolineato gli aspetti di integrazione secondo le linee guida ANVUR. Similmente è stato fatto per la relazione sulle performance redatta dall'amministrazione e per le modifiche al SMVP.

Il NdV ritiene il livello di condivisione e collaborazione sicuramente adeguato e soddisfacente.

**9. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 (per chi ha ricevuto; influenza per chi non l'ha ricevuto ma ha potuto consultare quelli redatti per le altre università messi a disposizione nell'area riservata del sito dell'ANVUR).**

L'impatto è stato molto importante ed ha consentito di ristrutturare, in modo significativo, il piano adottando il piano integrato 2017-19.

**INFORMAZIONI IN MERITO ALLA DEFINIZIONE (IN CORSO) DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

**1. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18**

I risultati che impattano sulla valutazione della performance sono ottenuti da fonti diverse in relazione al tipo di obiettivi e indicatori:

- azioni prioritarie, obiettivi di struttura e di innovazione: i risultati raggiunti sono indicati nella scheda obiettivi e discussi in fase di condivisione, indicativamente entro il mese di marzo dell'anno successivo e quindi a ridosso della conclusione dell'esercizio;
- obiettivi di gestione e miglioramento continuo: a) per la customer satisfaction i risultati sono elaborati in base ai questionari raccolti, valorizzati in base a un algoritmo; b) per gli indicatori di efficienza (costo unitario) sono elaborati dal servizio controllo di gestione in base ai dati di bilancio e altri dati raccolti (driver) da diverse fonti.

I dati ottenuti sono poi integrati per ottenere una valutazione complessiva per area sulla base della customer satisfaction e una complessiva per ciascun dirigente in base alla customer satisfaction e ai dati di costo unitario. I report sono inviati solitamente entro marzo al Direttore Generale che li condivide e discute con i dirigenti.

Tutti i dati sopra riportati, più altri indicatori che non impattano sulla valutazione (meramente informativi) sono inseriti nella relazione annuale sulla performance.

**2. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);**

I dati sono disponibili, raccolti tempestivamente e provengono da fonti affidabili e verificate.

**3. Presenza di elementi di contesto (esogeni ed endogeni) che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 e che ne hanno influenzato il processo di implementazione e/o comportato la rimodulazione di obiettivi e target;**

I principali elementi riguardano la conclusione del percorso di condivisione del primo Piano strategico, che, tenendo conto dei cambiamenti del contesto (calo strutturale degli iscritti, diminuzione dei finanziamenti, invecchiamento del personale, ecc.) ha ridefinito gli scenari e definito 20 obiettivi

strategici articolati in una pluralità di azioni e obiettivi gestionali. Cambiando il quadro degli obiettivi strategici ne è conseguito un forte impatto di cambiamento su tutti gli obiettivi a valle e sul sistema di misurazione (indicatori e target)

**4. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente, distinguendo quelli rinvenibili nel Piano 2017-19 da quelli eventualmente non considerati;**

Il piano performance 2016 evidenzia obiettivi strategici più generici e ampi di quelli definiti dal nuovo piano integrato 2017-19 che ha focalizzato meglio anche quelli gestionali e i relativi indicatori. Risulta pertanto molto difficile fare una comparazione puntuale perché molto è cambiato. In particolare oltre agli obiettivi strategici riconducibili a didattica e ricerca, per i quali è possibile rintracciare una maggiore sovrapposibilità, è stato dato rilievo alla terza missione, e alla sostenibilità, che aggregano sottogruppi di obiettivi strategici inerenti rispettivamente i rapporti col territorio e la sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Per gli obiettivi gestionali, in attesa di una revisione complessiva del SMVP, è rimasta inalterata la parte degli obiettivi di gestione e miglioramento continuo legati alla customer satisfaction (tab. 15 Piano integrato Iuav 2017), e agli obiettivi di costo unitario (tab. 16 Piano integrato Iuav 2017), oltre a alcuni obiettivi residuali di durata pluriennale ancora non completati (tab. 14 Piano integrato Iuav 2017)

**5. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti in termini di performance e impatto della COEP sulla gestione della performance;**

Premesso quanto già esposto in merito al processo di integrazione tra la programmazione e la gestione del budget, l'introduzione della COEP, pur virtuosamente avvenuta entro le scadenze originariamente stabilite, deve ancora dispiegare pienamente i suoi effetti benefici in termini gestionali e di valutazione dei risultati raggiunti in termini di performance.

**6. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).**

Il NdV ritiene che il processo di coinvolgimento dei dipendenti nella fase di definizione degli obiettivi, di revisione infrannuale e di condivisione dei risultati, la presentazione dal parte del DG del piano integrato e della relazione sulla performance e i questionari di CS e sul benessere organizzativo assicurino un buon livello di coinvolgimento

**IN VISTA DEI CICLI SUCCESSIVI**

**a. Descrizione o rappresentazione grafica dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:  
delle strutture amministrative (allegato 1)  
delle strutture di didattica e ricerca (allegato 2)  
della distribuzione del budget (allegato 3)**

**b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.**

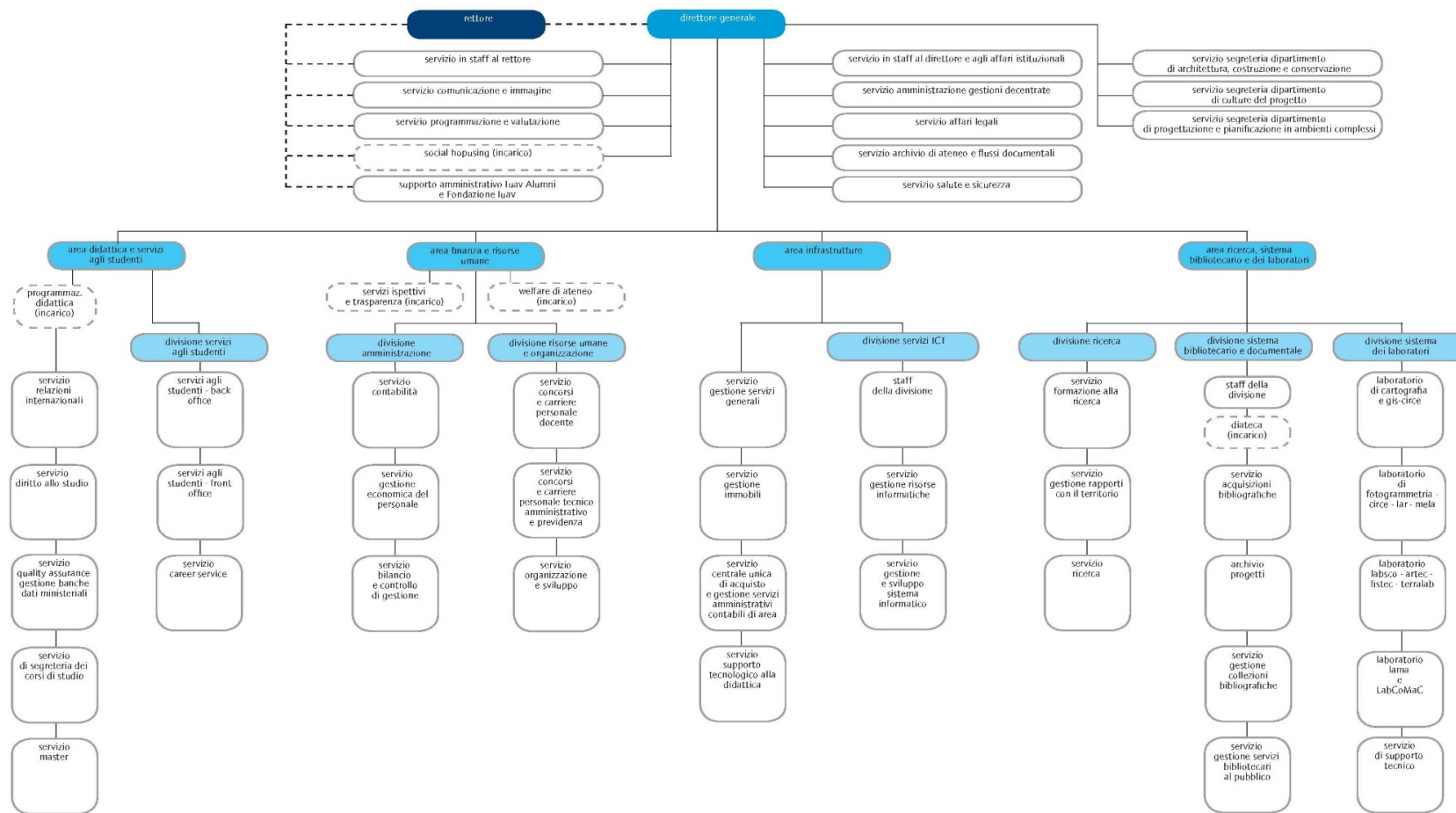
Il NdV auspica che le nuove linee guida vengano redatte continuando il percorso di ascolto e di costruttiva collaborazione dialettica, anche costituendo gruppi di lavoro tematici che possano dedicarsi ad approfondire le criticità emerse: utile, per esempio, rispetto all'integrazione tra programmazione performance e programmazione del budget, piuttosto che alla piena integrazione con le indicazioni fornite da ANAC in merito alla prevenzione della corruzione.

In questo contesto di collaborazione e nel rispetto delle specificità di ogni Ateneo, potrebbero emergere in modo spontaneo e volontario esempi di best practice sui vari aspetti rilevanti (integrazioni performance-strategia-programmazione finanziaria; sistema misurazione, ecc.).

Allegato 1 struttura organizzativa

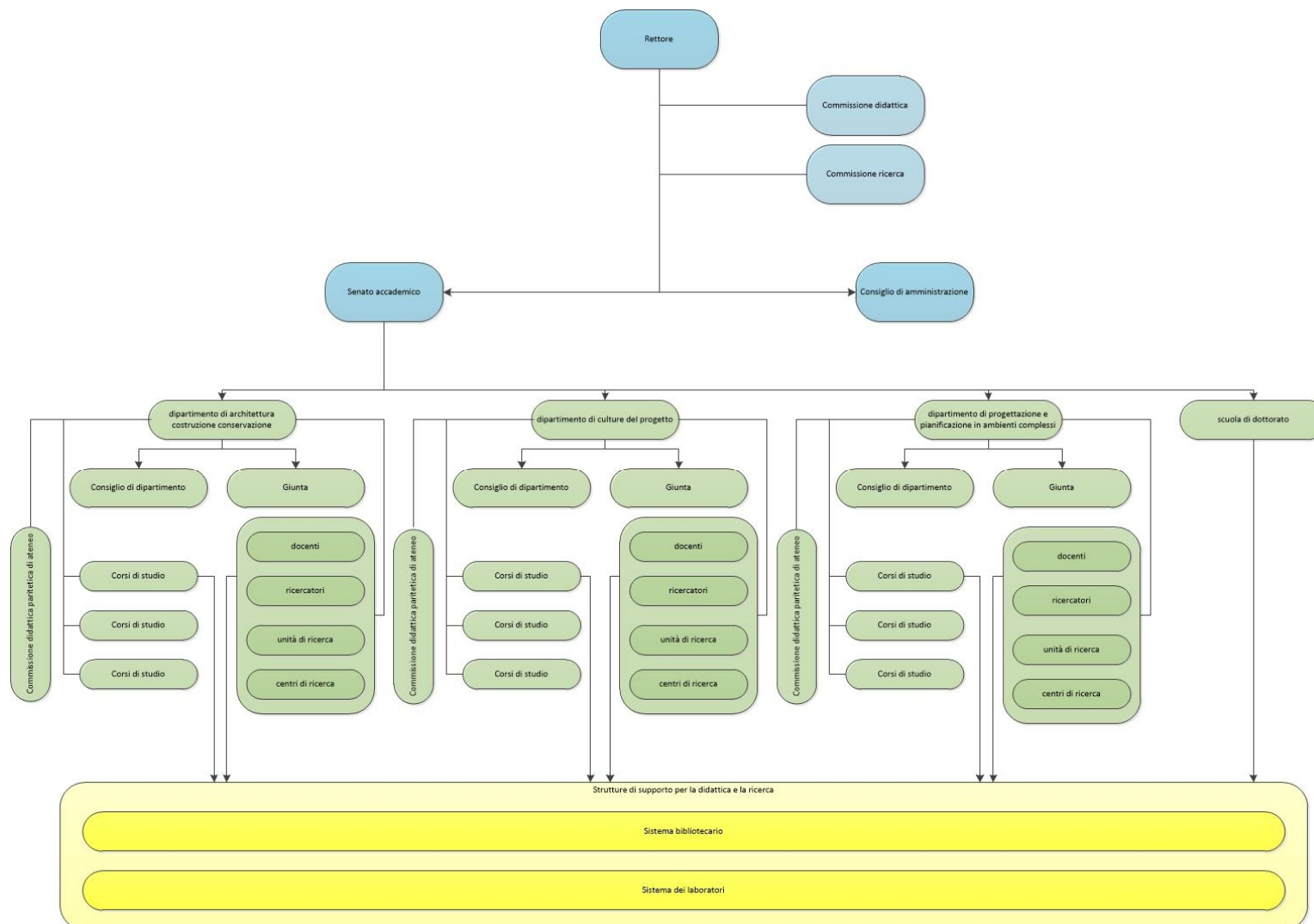
ORGANIGRAMMA

legenda  
■ area  
■ divisione  
  staff/servizio  
  incarico





Allegato 2 strutture di didattica e ricerca



**Allegato 3 centri assegnatari di budget**

Codice UA	Denominazione UA	Livello
UA	Università Iuav di Venezia	0
UA.01	Università Iuav di Venezia	1
UA.01.01	DIREZIONE	2
UA.01.01.01	SERVIZIO COMUNICAZIONE E IMMAGINE	3
UA.01.01.02	RETTORATO	3
UA.01.01.03	DIREZIONE GENERALE	3
UA.01.01.04	SENATO STUDENTI	3
UA.01.01.05	Dipartimento di Architettura Costruzione Conservazione	3
UA.01.01.06	Dipartimento di Progettazione e pianificazione in ambienti complessi	3
UA.01.01.07	Dipartimento di Culture del progetto	3
UA.01.02	AREA RICERCA, SISTEMA BIBLIOTECARIO E DEI LABORATORI	2
UA.01.02.01	SERVIZIO FORMAZIONE ALLA RICERCA	3
UA.01.02.02	DIVISIONE SISTEMA BIBLIOTECARIO E DOCUMENTALE	3
UA.01.02.02.01	BIBLIOTECA	4
UA.01.02.02.02	SERVIZIO ARCHIVIO PROGETTI	4
UA.01.02.03	DIVISIONE SISTEMA DEI LABORATORI	3
UA.01.02.03.01	LABORATORIO MULTIMEDIALE FDA	4
UA.01.02.03.02	LABORATORIO DI FOTOGRAMMETRIA	4
UA.01.02.03.03	LAR	4
UA.01.02.03.04	MELA	4
UA.01.02.03.05	LABORATORIO DI CARTOGRAFIA E GIS	4
UA.01.02.03.06	LABORATORIO DI SCIENZA E DELLE COSTRUZIONI - LABSCO	4
UA.01.02.03.07	ARTTEC	4
UA.01.02.03.08	FISTEC	4
UA.01.02.03.09	TERRALAB	4
UA.01.02.03.10	LABORATORIO LAMA E LABCOMAC	4

<b>Codice UA</b>	<b>Denominazione UA</b>	<b>Livello</b>
UA.01.02.03.11	SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO	4
UA.01.02.04	DIVISIONE RICERCA	3
UA.01.03	AREA FINANZA E RISORSE UMANE	2
UA.01.03.01	DIVISIONE AMMINISTRAZIONE	3
UA.01.03.02	DIVISIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	3
UA.01.04	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	2
UA.01.04.01	DIVISIONE SERVIZI AGLI STUDENTI	3
UA.01.04.01.01	SERVIZIO SERVIZI AGLI STUDENTI - BACK OFFICE	4
UA.01.04.01.02	DIRITTO ALLO STUDIO	4
UA.01.04.01.03	SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	4
UA.01.04.01.04	SERVIZIO CAREER SERVICE	4
UA.01.04.02	SERVIZIO MASTER	3
UA.01.04.03	SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE	3
UA.01.05	AREA INFRASTRUTTURE	2
UA.01.05.01	DIVISIONE FACILITY MANAGEMENT Disattivata	3
UA.01.05.02	DIVISIONE PATRIMONIO E APPROVVIGIONAMENTI	3
UA.01.05.03	DIVISIONE TECNOLOGICA	3
UA.01.05.04	SERVIZIO GESTIONE SPAZI	3
UA.01.05.05	SERVIZIO TECNOLOGICO PER DIDATTICA	3
UA.01.05.06	SERVIZIO MANUTENZIONI EDIFICI	3
UA.01.05.07	SERVIZIO ACQUISTI	3