

I  
- - -  
U  
- - -  
A  
- - -  
V

Università Iuav di Venezia

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE IUAV 2019

GIUGNO 2020

## **INDICE**

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b>	<b>3</b>
<b>1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER</b>	<b>9</b>
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	9
1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	23
<b>2 I RISULTATI RAGGIUNTI</b>	<b>26</b>
2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI	26
2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO	46
2.3 RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE: LA CUSTOMER SATISFACTION E I COSTI MEDI UNITARI	63
2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	70
2.5 TRASPARENZA	72
<b>3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ</b>	<b>75</b>
3.1 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE	75
3.2 IL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ	76
<b>4 PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	<b>78</b>
4.1 WELFARE DI ATENEO	78
4.2 PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO	79
<b>5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<b>83</b>
5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI	83
5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP	83
<b>ALLEGATO 1 ATENEO IN CIFRE</b>	<b>85</b>
<b>ALLEGATO 2 ORGANIGRAMMA IUAV</b>	<b>87</b>
	2

## PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La relazione sulla performance è prevista dall'articolo 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs. 150/2009 e costituisce il documento mediante il quale l'amministrazione illustra ai portatori di interessi, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il processo annuale di pianificazione e controllo.

Essa è stata redatta alla luce di:

1. le linee guida delle delibere CiVIT (n. 5/2012, n. 6/2013 e n. 23/2013);
2. le indicazioni contenute nelle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015;
3. le indicazioni fornite dall'Anvur con il Feedback al Piano Performance Iuav 2016-18;
4. le considerazioni dell'Anvur relative alle modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca del 03.07.2017
5. la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-20 dell'Anvur del 20.12.2017
6. le Linee guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani di gennaio 2019
7. le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019

La relazione 2019 è stata elaborata dalla direzione generale con il supporto del servizio controllo di gestione, che ha coordinato la elaborazione e raccolta dei dati e delle informazioni. Hanno collaborato per le parti di rispettiva competenza principalmente: i dirigenti delle aree amministrative, la divisione affari istituzionali e governance, il servizio organizzazione e sviluppo, il servizio qualità e la divisione dipartimento e laboratori.

Per la stesura della relazione si è fatto riferimento, tra l'altro, ai seguenti documenti interni:

1. al piano strategico 2017;
2. al piano integrato Iuav 2019-2021;
3. al piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021
4. alla relazione del rettore al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2020;
5. alla relazione del rettore al bilancio di esercizio 2019;
6. alla relazione del nucleo di valutazione (NDV) sulle opinioni degli studenti frequentanti/laureandi sulle attività didattiche 2018/19;
7. alla relazione del NDV sulla performance 2018 del 08.07.2019;
8. al Documento di validazione della relazione sulla performance 2018 del NDV dell'11.06.2019;
9. alla relazione annuale 2019 del presidio qualità del 04.09.2019;
10. al bilancio di esercizio 2019 approvato e altri documenti gestionali dell'area finanza e risorse umane.

La prima parte della relazione fornisce informazioni di interesse per tutti gli stakeholders: una sintesi della situazione complessiva dell'ateneo, dell'offerta formativa erogata e della ricerca realizzata, con una particolare attenzione al sistema di relazioni, alla comunicazione e alla sostenibilità, ai principali dati dimensionali e organizzativi dell'ateneo e ai risultati di maggiore impatto. Completa il quadro una breve descrizione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance Iuav (SMVP).

La seconda parte entra nei dettagli del SMVP Iuav illustrando gli obiettivi strategici e gestionali che il Piano integrato 2019 ha assegnato e descrivendo in dettaglio i risultati raggiunti, soffermandosi particolarmente sui risultati di performance collegati alla customer satisfaction (efficacia) e sui costi medi unitari (efficienza) per ciascuna delle aree di supporto dell'amministrazione; vengono illustrati anche i principali risultati in merito al sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo, oltre che a trasparenza e merito.

La terza parte indica i risultati relativi al collegamento tra budget e programmazione degli obiettivi di performance, mettendo in evidenza i progetti per i quali i dirigenti hanno individuato un collegamento diretto tra previsione economica e obiettivi.

La quarta parte illustra i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e bilancio di genere.

La quinta e ultima parte descrive il processo di redazione della relazione sulla performance soffermandosi sulle criticità ancora presenti.

### **L'aggiornamento del SMVP Iuav**

Il SMVP Iuav che a dicembre 2017 aveva subito una profonda revisione determinata principalmente dall'approvazione del primo Piano strategico di ateneo è stato successivamente aggiornato il 30.01.2019.

Il D. Lgs. 150/2009 aggiornato dal D. Lgs 74/2017 all'art. 7 c. 1 dispone infatti che le amministrazioni pubbliche: "aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance" e la circolare della Funzione Pubblica del 09.01.2019 ribadisce la finalità della norma: "di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio SMVP tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento".

L'aggiornamento 2019 ha tenuto conto delle indicazioni del NDV Iuav, che nella Relazione sulla valutazione della performance del 09.07.2018 aveva effettuato alcune specifiche osservazioni in merito all'indicatore applicato alla valutazione del Direttore generale, e in merito al monitoraggio semestrale della performance. Inoltre nel corso del 2018 si erano verificate altre esigenze di modifica inerenti il comportamento: "rispetto della relazione gerarchica" dei collaboratori, e l'introduzione di una maggiorazione dei premi individuali in applicazione del CCNL 2016-2018 sottoscritto nel 2018.

L'aggiornamento del SMVP Iuav proposto dall'amministrazione, che ha avuto parere favorevole del NDV il 22.01.2019 ed è stato approvato dal Consiglio di amministrazione (CDA) Iuav con delibera del 30.01.2019, ha modificato il documento nel modo seguente:

1. paragrafo 3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE: riducendo il peso degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore: "Spese personale/(FFO + Tasse e "Contributi") dall'attuale 15% al 10% (con una diminuzione del 5%) di cui al punto "b" e aumentando corrispondentemente del 5% (con un aumento dal 15 al 20%) degli obiettivi di soddisfazione degli stakeholder di cui al punto "c"; alla fine del paragrafo è stato aggiunto il seguente testo: "il Servizio Controllo di gestione fornirà i dati relativi agli indicatori sopra riportati alla DG e al NDV predisponendo una relazione esplicativa a supporto del Direttore Generale, che commenterà le azioni intraprese esplicitando i risultati conseguiti".
2. paragrafo 3.4 PROCEDURA DI GESTIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA MISURAZIONE SEMESTRALE: si è modificato il comma 2 nel modo seguente: "il Servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi con il monitoraggio semestrale che viene comunicata alla DG, al NDV e ai responsabili delle aree in tempo utile per consentire le necessarie valutazioni finalizzate all'assunzione degli eventuali interventi correttivi e alla definizione del nuovo Piano integrato"
3. allegato 3 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO: si è sostituita in merito ai collaboratori la locuzione "rispetto della relazione gerarchica" con "capacità realizzativa", mantenendo inalterato il contenuto del comportamento.
4. paragrafo 3.6 COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE: il testo del documento è integrato con il seguente: "Dal 2018, in applicazione all'art. 20 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una maggiorazione dei premi individuali (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale di categoria EP) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, ad una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento."

#### **Rimodulazione degli obiettivi e indicatori 2019**

L'art. 6 del DLgs 150/2009 come aggiornato dal DLgs 74/2017 dispone che: "le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)".

Per quanto riguarda il piano integrato 2019 le modifiche approvate dal CDA Iuav con delibera del 25.09.2019, hanno riguardato:

- 1) la revisione delle modalità di calcolo di alcuni indicatori di costo unitario di cui alla Tab. 11 "Obiettivi di efficienza dei servizi" del Piano integrato Iuav 2019-21 come evidenziato nella seg. tabella:

**Tabella 1 - indicatori di costo unitario**

<b>Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane</b>	
<b>definizione attuale</b>	<b>proposta di modifica</b>
- Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato;
- Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)
Motivazione: l'utilizzo del costo delle due divisioni in luogo del costo dell'area rappresenta con maggiore precisione il risultato raggiunto	
<b>Costo unitario Area ricerca sistema bibliotecario e documentale</b>	
<b>definizione attuale</b>	<b>proposta di modifica</b>
- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca
- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)
- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema dei Laboratori/ Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno	
Motivazione: lo scorporo dei laboratori dagli indicatori dell'area è reso necessario dalla riorganizzazione intervenuta alla fine del 2018	

- 2) la revisione del range utilizzato nel meccanismo di calcolo della valutazione degli indicatori di efficienza, per quanto riguarda l'“Indicatore globale di incidenza delle spese del personale” di cui alla Tab. 11 “Obiettivi di efficienza dei servizi” del piano integrato Iuav 2019-21, passato dal “+/-1%” al “+/-3%”;
- 3) la modifica ai target degli obiettivi gestionali ex tab10 del Piano così come descritto nella tabella seguente, in seguito a evidenze emerse in sede di monitoraggio della performance 2019:

**Tabella 2 - modifica ai target degli obiettivi gestionali**

n.	area	obiettivo	indicatore	target (minimo)	target (adeguato)	target (eccellente)	nuovo Target (minimo)	nuovo Target (adeguato)	nuovo target (eccellente)	motivazione
12	AT	Incremento attrezzature didattiche attraverso il rinnovo di ulteriori spazi	Attrezzare 2 nuove aule	Entro maggio	Entro giugno	Entro luglio	entro novembre	entro ottobre		Indisponibilità del personale da adibire all'obiettivo nei primi mesi dell'anno
13	AT	Completare l'ottenimento del CPI della sede di Cà Tron in funzione degli utilizzi futuri della sede	Completamento interventi	Entro giugno	Entro maggio	Entro aprile		Entro dicembre	Entro ottobre	Riprogettazione di prevenzione incendi alla luce di nuove destinazioni d'uso e presentazione a VVF
14	AT	Completamento della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna tenuto conto del nuovo assetto organizzativo	Tutti i servizi	Entro settembre	Entro giugno	entro maggio	entro novembre	entro ottobre	Entro luglio	Allungamento tempistica dovuto a verifiche tecniche sopravvenute
31	DG	Messa a regime del nuovo cruscotto di indicatori per la governance di ateneo e produzione reportistica idonea	Portare a regime l'implementazione del cruscotto	Entro giugno	Entro maggio	entro marzo	entro ottobre	entro settembre	Entro agosto	Slittamento tempi ultimazione test e formazione legati alla disponibilità Cineca
36	DIRIG	Analisi delle ricadute sui regolamenti e sulle procedure interne all'area di competenza del passaggio al dipartimento di culture del progetto e conseguente applicazione	Tempi di analisi e applicazione		Entro luglio	Entro giugno		Entro novembre	Entro ottobre	Necessità di verificare tutte le implicazioni connesse che richiede più tempo del previsto
45	AT	Miglioramento dei servizi presso le sedi dell'ateneo attraverso la realizzazione di procedure di gara per logistica e di vigilanza	Realizzazione e affidamento servizio	Entro giugno	Entro maggio	Entro aprile	Entro novembre	Entro ottobre		Valutazione di forme alternative di gara alla luce di una manifestazione di interesse da parte di un operatore economico

4) l'adeguamento di alcuni degli indicatori di customer satisfaction descritti dalla tabella 12 del Piano alla nuova forma organizzativa: a) per quanto riguarda la direzione generale, gli indicatori riferiti ai tre ex dipartimenti saranno sostituiti da un unico indicatore riferito al dipartimento di culture del progetto; b)

per quanto riguarda l'area ricerca sistema bibliotecario e documentale non è più considerato l'indicatore relativo ai laboratori.

### **Introduzione di un indicatore sintetico informativo**

In coerenza con quanto suggerito dal Nucleo di valutazione di ateneo nel Documento di validazione della relazione sulla performance 2018 dell'11.06.2019 alle tabelle in cui sono evidenziati i risultati raggiunti in merito agli obiettivi gestionali e strategici è stato aggiunto un indicatore sintetico che evidenzia tre possibili esiti: raggiunto (=1), non raggiunto (=0) e non valutabile. Tale indicatore riassume per ogni macroarea strategica e gestionale quanti obiettivi sono stati raggiunti e quanti da raggiungere e riproporre.

L'attivazione di questo indicatore è stata prevista nell'aggiornamento del documento sul SMVP Iuav approvato lo scorso 18.12.2019.



## 1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

### 1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Università Iuav di Venezia, nasce come Istituto Universitario di Architettura nel 1926 e a partire dal 2001 ha affiancato alla storica facoltà di Architettura le facoltà di Pianificazione del territorio e di Design e arti.

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 Iuav di Venezia 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.

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

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

Conclusa la fase di revisione dello statuto e di riorganizzazione della governance, dell'articolazione interna e della struttura di gestione dell'ateneo, le attività svolte sono state tutte intese a rafforzare ulteriormente l'autorevolezza e l'efficienza di Iuav quale "Scuola a statuto speciale" in tutti i suoi settori e a perseguire l'obiettivo strategico del risanamento del bilancio entro il 2021.

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

Il lavoro di riorganizzazione messo in atto a seguito della modifica statutaria ha avuto un particolare impatto nell'ambito della didattica giungendo a riconfigurare la struttura di molti corsi e l'offerta formativa generale e ha permesso di iniziare un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca.

Con questo obiettivo, nella seduta del [16 ottobre 2019](#) (pagine da 62 a 74), il senato accademico ha dunque approvato le **linee guida per la ricerca di ateneo** che insieme alle **linee guida sulla didattica di ateneo** approvate il [22 gennaio 2020](#) (pagine da 36 a 43), costituiscono integrazione e sviluppo del Piano strategico di ateneo.

Nel corso dell'anno Iuav si è mosso **in continuità con le linee di azione** dell'anno prima:

1) il processo di risanamento economico è proseguito proficuamente registrando nel bilancio di esercizio, approvato ad aprile, l'importante risultato positivo di bilancio, che ha portato ad un ulteriore aumento delle riserve e a un consolidamento del patrimonio, frutto da un lato dall'aumentata produttività in vari settori, da un altro lato di una politica di razionalizzazione gestionale, che ha comportato evidenti risparmi sulle spese strutturali e di funzionamento, collegata ad un'attenta gestione dei crediti e dei debiti che hanno così contribuito al raggiungimento di un migliore livello di sostenibilità economica e finanziaria;

2) il senato accademico, a ottobre 2019, ha approvato le Linee guida per la ricerca di Ateneo che, partendo da una serie di punti fermi relativi allo stato dell'arte (tra i quali il rafforzamento degli uffici dedicati alla ricerca, il consolidamento dei rapporti con le istituzioni territoriali, la stipula di accordi e convenzioni internazionali, la sperimentazione di strutture innovative e aperte come i cluster di ricerca, la messa in atto di percorsi ricerca-lavoro con la promozione delle attività di spin off partecipati o accademici, il conseguimento di importanti finanziamenti da bando europeo o nazionale) hanno individuato tre temi:

- una politica di ateneo per la ricerca, volta da un lato a garantire ad ogni docente e ricercatore la possibilità di praticare ambiti di ricerca individuali o collettivi in base ai propri interessi, nei limiti delle disponibilità di Ateneo e dentro un quadro comune, dall'altro a favorire al massimo gli approcci multidisciplinari e il rapporto con l'esterno;
- le responsabilità di Iuav rispetto alle emergenze mondiali e ad alcuni temi generali emergenti: crisi climatica, sostenibilità ambientale e sociale, ricostruzioni (in seguito a guerre o eventi catastrofici di vario genere), heritage e turismo, Made in Italy (nella sua dimensione culturale, economica, simbolica e politica), industrie creative e culturali (gestione, innovazione e comunicazione del patrimonio culturale materiale e immateriale);
- il rapporto della ricerca con la didattica, per sviluppare sperimentazioni nel campo di una relazione diretta e non occasionale o frazionata, per esempio riprendendo esperimenti già praticati come le tesi interdisciplinari o gli workshop tematici su temi forniti dalla ricerca stessa.

3) l'incremento della "produttività" dell'ateneo perdurando l'impatto positivo del bilancio della ricerca Iuav, che conferma la sua vitalità e registra un trend in continua crescita, con l'avvio di progetti competitivi e di contratti di ricerca finanziati con oltre 3.5 milioni di euro. Si evidenziano il finanziamento al dipartimento di eccellenza di culture del progetto, distribuito su cinque anni, il finanziamento per l'attivazione della Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio e i finanziamenti derivanti da bandi competitivi, i master, i dottorati, la valutazione scientifica.

4) il riposizionamento dell'ateneo sia per quanto riguarda il dibattito nazionale che lo scenario locale: la partecipazione a tutti i tavoli di programmazione locale (dal Competence Center SMACT alle RIR reti

innovative regionali) oltre all'impegno nella promozione di spin off e start up formate da laureati ex studenti di Iuav.

Raggiunti dunque i principali obiettivi enunciati nel Piano strategico, con l'inizio del 2019 si apre una nuova fase che richiede la definizione di nuovi obiettivi e, conseguentemente, la stesura di un nuovo Piano.

Sul fronte della **didattica**, a seguito dell'introduzione del dipartimento di culture del progetto, si sono moltiplicate le attività volte a realizzare un più efficiente utilizzo delle risorse di docenza e finanziarie e a favorire un migliore utilizzo degli spazi dell'ateneo. L'impegno a supportare la definizione del nuovo assetto didattico di Iuav dopo la riprogettazione dei corsi di studio della filiera architettura, ha coinvolto il triennio in Design della moda e arti multimediali. È stata prevista l'attivazione di un nuovo indirizzo in Comunicazione e nuovi media della moda, dedicato agli aspetti comunicativi, curatoriali e più direttamente legati alla progettazione immateriale che definiscono le nuove forme della moda e della sua cultura visuale.

Il progetto intercetta nuove domande e questioni che attengono alle trasformazioni del contemporaneo, sia sul fronte degli strumenti teorici della comunicazione che delle pratiche relative alle professioni della comunicazione stessa. Questo terzo indirizzo costituisce un'articolazione del corso di studio esistente, il quale non muta la sua denominazione, conferma gli obiettivi formativi dell'ordinamento esistente e li interpreta più precisamente. Con l'attivazione del nuovo indirizzo sarà possibile ampliare la numerosità di 70 studenti a partire dall'anno accademico 2020/21.

Nel 2019 la **Ricerca** ha proseguito nell'incremento di fondi provenienti dall'esterno. Sono stati ammessi a finanziamento 16 nuovi progetti di ricerca su bandi competitivi nazionali e internazionali, un buon risultato tenuto conto che nell'anno non sono stati emanati né bandi PRIN dal MIUR né bandi per assegni FSE dalla Regione Veneto.

Hanno preso avvio le attività nell'ambito del competence center SMOACT, approvato e finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del Piano Industria 4.0, al quale Iuav partecipa con gli altri atenei del Triveneto e un partenariato pubblico-privato. È stato affidato a Iuav un contratto per la definizione dell'identità visiva e degli spazi di SMOACT e sono state presentate le candidature di docenti Iuav per progetti di collaborazione con le imprese.

È stato sottoscritto un accordo di collaborazione con il Parco Scientifico Tecnologico di Venezia scrl – VEGA e con la Fondazione Università Ca' Foscari per lo sviluppo e la valorizzazione di VEGAINCUBE, l'incubatore certificato che ha sede a Marghera.

È stato costituito un nuovo centro internazionale di ricerca sulle città resilienti e su progetti di ricostruzione grazie alla collaborazione tra Iuav e la Fondazione Eni Enrico Mattei. EPIC (Earth and Polis research center) avvierà un percorso di ricerca pluriennale su due temi strategici del dibattito

contemporaneo: l'adattamento delle città al cambiamento climatico e la ricostruzione delle città in contesti di conflitto, con attenzione ai paesi del Medio Oriente e Nord Africa.

Le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca) sono state assegnate al dipartimento che ha provveduto a destinarle al progetto di dipartimento di eccellenza, come quota di cofinanziamento, ad assegni di ricerca post dottorato su tre temi specifici (Venezia città contemporanea e le sue genealogie, Abitare/transitare e Nuovi paesaggi e dinamiche metropolitane) e ad una call rivolta a tutti i professori e i ricercatori articolata su due linee di finanziamento e destinata a sostenere le attività di ricerca (missioni, pubblicazioni, convegni) e a progetti con assegni di ricerca.

È proseguito il progetto di Ufficio di Trasferimento Tecnologico (KnowledgeTransfer@iuav KTI), cofinanziato anche nel 2019 dal Ministero per lo Sviluppo Economico, a seguito della positiva valutazione dei primi due anni, nell'ambito del bando per il potenziamento degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università e degli enti pubblici di ricerca.

Il corso di Dottorato Architettura, città e design ha ottenuto nel 2019 un nuovo accreditamento quinquennale dal Miur ed è stato riconosciuto come dottorato innovativo internazionale, in virtù dei numerosi accordi con istituzioni accademiche estere per il rilascio del doppio titolo e la cotutela, e come dottorato innovativo a caratterizzazione interdisciplinare per la presenza di posti dedicati allo sviluppo di tematiche trasversali ai filoni di ricerca Iuav.

Prosegue il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni della **Biblioteca Iuav**, a seguito dell'unificazione presso la sede dei Tolentini. Nel corso del 2019 è stata completata la fusione delle collezioni di periodici dell'ex biblioteca DPA ed è stata avviata quella con i periodici dell'ex biblioteca Giovanni Astengo, per rendere omogenee le raccolte, agevolarne la fruizione da parte dell'utenza e razionalizzare gli spazi dei depositi. Sono proseguite le iniziative di valorizzazione delle collezioni e di promozione dei servizi della biblioteca, attraverso l'organizzazione di eventi, mostre e presentazioni di libri, in attuazione della programmazione culturale e scientifica della commissione biblioteca. Sono stati intensificati gli interventi formativi rivolti a studenti e dottorandi, anche in collaborazione con i docenti titolari di corsi di studio.

**L'Archivio Progetti** ha proseguito l'intensa attività di valorizzazione dei fondi acquisiti e di nuova acquisizione, attraverso lo sviluppo di ricerche, l'organizzazione di mostre e convegni e la produzione di pubblicazioni.

**I risultati economico finanziari** conseguiti nel 2019 sono positivi e esprimono una chiara continuità rispetto all'opera triennale (2017-19) di risanamento e ristrutturazione dell'Ateneo nel complesso e delle risorse finanziarie nello specifico: il risultato operativo della gestione caratteristica si attesta a euro 613.645 in aumento rispetto a quello dello scorso anno per euro 457.694 grazie ai maggiori introiti dell'attività caratteristica riguardante la ricerca di ateneo, grazie alla migliore gestione delle spese

strutturali e di funzionamento dell'ente, e nonostante la diminuzione dei contributi di iscrizione per i corsi di laurea, e i maggiori oneri determinati dai rinnovi contrattuali del personale docente, dirigente e tecnico amministrativo.

Infatti, il risultato economico di esercizio, comprensivo anche dei proventi e oneri straordinari, è positivo e pari a euro 500.800 in aumento di euro 132.746 rispetto al 2018. Tale risultato sale a euro 779.764 se si considerano anche i proventi derivanti dall'utilizzo delle Riserve di Contabilità Finanziaria, che necessariamente vanno configurate come ricavi

Il miglioramento del risultato operativo 2019, è stato prodotto da due serie di fattori: da un lato un aumento complessivo dei proventi operativi per euro 1.122.205 determinato dall'incremento dei proventi per ricerca (euro +1.681.838) nonostante la diminuzione dei proventi dell'attività didattica (euro -791.527); da un altro lato dalla diminuzione dei costi di struttura e di funzionamento (euro -173.343) e nonostante l'aumento dei costi per gli stipendi del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo (euro +383.863); si mantengono su livelli elevati i costi caratteristici per attività di ricerca e di terza missione (collaborazioni, assegni e dottorati, visiting e convegni) con un incremento di euro 605.886 ma sono quasi completamente coperti da finanziamenti esterni, mentre risultano in diminuzione i costi per i contratti alla didattica per euro 118.285, in coerenza con le linee strategiche di ateneo. Sono risultati in diminuzione anche gli accantonamenti per il fondo rischi per euro 135.321. Gli oneri diversi sono incrementati di euro 251.210 solo a fronte della cancellazione dell'ultima parte di crediti inesigibili, grazie alla quale l'ateneo è riuscito in tale obiettivo con due esercizi di anticipo rispetto al previsto.

Nel 2019 è stato approvato il terzo Bilancio consolidato Iuav (relativo all'esercizio 2018) che ha evidenziato la consistenza patrimoniale e i risultati delle partecipate per cui vige l'obbligo di consolidamento.

Come si può facilmente desumere dal Piano Strategico 2017/2019, **la comunicazione** si pone in modo trasversale a tutte le attività e costituisce il principale strumento per affermare l'identità e aumentare la visibilità dell'ateneo non solo a livello locale ma anche raggiungendo una platea internazionale di studenti e ricercatori.

A partire dal piano integrato 2017-19 l'ateneo attribuisce grande rilievo alla comunicazione, prevedendo obiettivi strategici riferiti in particolare agli aspetti di sostenibilità nella sua accezione più ampia (dalla sostenibilità sociale alla sostenibilità ambientale) che sono monitorati da indicatori specifici:

- Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante
  - S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web
  - S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti

- Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti
  - D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre
  - D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e studenti attivi
- Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio
  - T1 Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche
- Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina
  - T2 Numero di eventi e mostre di ateneo

Questi sono stati negli anni, ma soprattutto nel corso del 2019 che ha costituito l'anno del consolidamento della nuova struttura organizzativa di Iuav, la base per la declinazione degli obiettivi gestionali che, come bene si può leggere dalla tabella 10 a pagina 26 del [Piano integrato 2019/2021](#), contaminano trasversalmente le attività delle aree dirigenziali a cui sono assegnati.

È indubbio inoltre che nel corso dell'anno le attività di comunicazione dell'ateneo sono state orientate alla costruzione di un legame con i suoi stakeholders interni ed esterni assumendosi l'impegno di ascoltarli per poter meglio orientare le proprie scelte e piani di azione.

La comunicazione si è quindi sviluppata secondo i principi:

- del dovere di informazione sull'adempimento delle proprie responsabilità (*accountability*). Da questo punto di vista il sito web di ateneo ha rappresentato e rappresenta il principale strumento per "rendere conto" di ciò che si è fatto pubblicando tutti i documenti formali (bilanci preventivi e consuntivi e relative note illustrative, verbali degli organi, relazioni del NDV, Piano integrato, Relazione sulla performance, ecc.) e i dati più rappresentativi dell'ateneo: "Iuav in cifre" oltre che le informazioni previste dal d.lgs n. 33/2013 nella sezione Amministrazione Trasparente;
- dell'ascolto delle necessità e dei diversi punti di vista e del coinvolgimento diretto (*inclusività*) su come si è adempiuto alle responsabilità nei loro riguardi. A questo proposito si sono confermate e diversificate le buone prassi di discussione e di confronto per raccontare in modo più efficace l'ateneo e le sue eccellenze e far conoscere maggiormente quali sono le strutture a supporto della didattica e della ricerca in rapporto continuo con il territorio, ma soprattutto con la cittadinanza, riaprendo i suoi luoghi al dibattito pubblico senza dimenticare di mantenere costante quello con i suoi laureati, gli studenti e le loro famiglie.

Se ne elencano di seguito le principali:

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

- 3 free days for your future (27-29 marzo 2019), la formula creata dall'Università Iuav di Venezia per garantire ai migliori studenti, interessati ai corsi dell'ateneo, un percorso formativo e informativo che li prepara a performance universitarie più efficaci grazie alla conoscenza diretta delle peculiarità dell'offerta formativa
  - Lezioni d'estate (11 e 12 luglio 2019): Iuav offre agli studenti delle scuole superiori e ai neodiplomati l'esperienza di una giornata all'interno dell'ateneo con la possibilità di seguire una lezione tipo ed uno spazio di approfondimento.
  - Iuav Abroad (22 marzo 2019) che costituisce la rete di docenti e ricercatori che si sono formati all'Iuav e oggi insegnano e lavorano in università e centri di ricerca in Europa e in tutti i continenti
  - Design Open Lab (7 giugno 2019) con cui i laboratori di design Iuav si aprono al pubblico in una grande esposizione presso i Magazzini 6 e 7 (ex Ligabue). Un'occasione speciale per conoscere le sperimentazioni e le novità del design made in Iuav in tutte le sue declinazioni: prodotto, comunicazione grafica, allestimento degli interni
  - Fashion at Iuav (28 giugno 2019), il Graduation Show "Fashion at Iuav": la sfilata di fine anno dei corsi di laurea in moda e celebra la conclusione dell'anno accademico, mostrando i risultati delle attività progettuali, frutto di una didattica sperimentale e di un dialogo tra specificità italiana e realtà internazionali, che contribuiscono a formare nuove figure professionali capaci di confrontarsi con la complessità del sistema moda contemporaneo.
  - URPLLOT Planning Orientation and Tutorship: un percorso gratuito di orientamento e tutorato per la pianificazione urbanistica dell'Università Iuav di Venezia rivolto a neo-diplomati e studenti dell'ultimo anno di scuola superiore articolato in
    - una summer school (dal 16 al 20 settembre 2019) finalizzata allo sviluppo di abilità legate al sapere e alle competenze dell'urbanista e pianificatore territoriale attraverso lo strumento del "gioco"
    - una winter school (dal 28 al 30 ottobre 2019): il primo laboratorio Iuav dedicato al tema "Pianificazione e Cambiamenti Climatici".
- Si segnala inoltre l'evento GREEN IUAV 2019: Un pomeriggio per la sostenibilità che si è svolto nell'Aula Magna dei Tolentini il 16 dicembre 2019. L'incontro è stato l'occasione per presentare i recenti progetti dell'ateneo a favore della sostenibilità:
- la presentazione del secondo bilancio della sostenibilità Iuav, "[Green Iuav: rapporto di sostenibilità 2018](#)", il rapporto, realizzato dal gruppo di lavoro Iuav per la sostenibilità, con il progetto grafico di tre studenti di Design del prodotto e della comunicazione visiva che hanno compiuto un percorso di tirocinio interno all'ateneo, restituisce alla comunità e agli stakeholders, il bilancio di tutte le attività e iniziative in favore della sostenibilità promosse da Iuav.
- Raccoglie esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni presi per il futuro e dà conto degli obiettivi ambientali, sociali ed economici alla base della strategia di Iuav per la sostenibilità;

- la nuova [borraccia](#) per un ateneo plastic free;
- l'accordo con la cooperativa "[Rio Terà dei pensieri](#)" per un progetto di [merchandising sociale](#).

Nell'ambito del trasferimento tecnologico, in ambito formativo, sono stati realizzati percorsi di auto-impresonditorialità studentesca a mezzo di un workshop intensivo (luav START.HUB Innovazione sociale per le Industrie Creative) seguito da una start up competition interna all'ateneo (luav Start cup – Premiazione dei migliori progetti di Start HUB luav), al fine di stimolare le risorse formate alla costituzione di impresa e supportare futuri progetti di accreditamento a spin off accademici dell'ateneo. Ciò ha portato al riconoscimento di altri tre spin off accreditati presso l'ateneo, portando il totale a nove.

Anche il sistema di indicatori inerenti la **customer satisfaction luav**, rivolta a numerosi stakeholders interni ed esterni, rappresenta un punto di forza dell'ateneo, oltre che un elemento del SMVP dell'amministrazione.

**Tabella 3 - stakeholder coinvolti**

ELENCO STAKEHOLDERS COINVOLTI NELLA CUSTOMER SATISFACTION	interno/esterno
Componenti del Nucleo di Valutazione	E
Componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione	I
Studenti	I
Componenti del Senato degli Studenti	I
Componenti commissioni didattiche	I
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	I
Rettore	I
Prorettori	I
Docenti	I
Dottorandi	I
Laureati che hanno effettuato tirocinio	I
Direttore Generale	I
Dirigenti	I
Responsabili di Divisione/Servizio	I
Personale t.a.	I

Le indagini di benchmark con gli altri Atenei (progetto Good Practice) e l'erogazione diretta di questionari di customer satisfaction completano il quadro di una relazione verso i portatori di interesse che si presenta dinamica (i questionari sono soggetti a una revisione periodica con delle modifiche e integrazioni dove ritenute opportune) e multiforme e che coniuga l'obiettivo di comunicazione e trasparenza con la necessità di cogliere in modo efficace le opinioni, le esigenze e la soddisfazione degli stakeholder.



Il legame tra i risultati della performance e il sistema premiante del personale dell'amministrazione garantisce un feedback importante verso l'esterno oltre che uno stimolo alla realizzazione degli obiettivi e al miglioramento continuo dell'amministrazione. In proposito si rammenta che nell'ambito del progetto GP 2018-19 l'ateneo ha aderito al "Laboratorio performance individuale" ideato allo scopo di analizzare le pratiche di valutazione e misurazione della performance individuale. Il Laboratorio, consistente in una prima fase di analisi documentale, una seconda di survey sui sistemi dei partecipanti e una terza con interviste mirate, ha consentito un'utile sistematizzazione concettuale finalizzata al confronto del proprio modello di valutazione con quello di altri 28 atenei italiani.

**Il tema della sostenibilità** rappresenta da sempre un elemento caratterizzante dell'Università Iuav, principio fondante sia dello statuto (articolo 2 comma 13) che del piano strategico dell'ateneo. Per quanto riguarda più specificatamente l'aspetto ambientale si individuano tra gli obiettivi strategici: Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità, monitorati dai seguenti indicatori (i cui risultati 2019 saranno più avanti illustrati):

- S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale
- S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico
- S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate

Tra gli obiettivi gestionali 2019 che risultano collegati figurano in modo particolare:

- Nuove iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale (Partecipazione alle iniziative RUS in merito al Greenmetric e realizzazione seconda edizione di bilancio sostenibilità Iuav)
- Individuazione di nuovi spazi di lavoro condivisi e di ricreazione per studenti
- Miglioramento copertura Wi-Fi aule didattiche e spazi comuni in tutti le sedi

Dal punto di vista dell'adeguamento degli impianti alle più moderne tecnologie è operativo l'impianto di trigenerazione di S. Marta in grado di consentire un risparmio energetico di circa il 15% annuo oltre che un risparmio di emissioni di 340 ton. di CO<sub>2</sub>. Questo progetto ha ottenuto nel 2017 il "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici 2017", iniziativa promossa da Patrimoni PA net, FPA e Terotec che valorizza le practice e i progetti più innovativi promossi e sviluppati in partnership tra enti pubblici/enti di interesse pubblico e imprese private per la gestione e la valorizzazione dei patrimoni immobiliari, urbani e territoriali di proprietà pubblica o di interesse pubblico.

Nel corso del 2019 è stata inoltre aggiudicata una concessione novennale per servizi di efficientamento energetico con decorrenza luglio 2020 che prevede importanti attività di ammodernamento ed efficientamento degli impianti con oneri a carico del concessionario.

**Festival dello sviluppo sostenibile:** anche nel 2019 Iuav ha confermato la sua partecipazione all'iniziativa promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), con un fitto calendario di iniziative che hanno coinvolto trasversalmente la didattica, la ricerca e gli impegni individuali della comunità di ateneo:

- Fotovoltaico ed energie rinnovabili in Italia, seminario con Francesca Tilli, GSE Roma. Il seminario ha reso una panoramica sulle possibili prospettive che tali fonti, il fotovoltaico in particolare, offrono nell'ambito della progettazione edilizia del nuovo e nelle ristrutturazioni. [Goal 7 Energia pulita e accessibile]
- la mostra "Il valore nascosto dei prodotti", che ha reso visibile la complessità degli oggetti di utilizzo quotidiano [Goal 12 Produzione e consumo responsabili]
- Venezia accessibile, passeggiata conoscitiva per approfondire le strategie poste in atto a Venezia per rendere la città più accessibile a tutti e in particolare alle persone con disabilità motoria [Goal 11 Città e comunità sostenibili]

presentazione on line di "Zevero", l'applicazione progettata da Petra Cristofoli Ghirardello per la sua tesi di laurea in Design all'Università Iuav di Venezia che aiuta gli studenti a scambiare e regalare materiali, semilavorati, strumenti e conoscenze favorendo la condivisione, il riuso e la riduzione dei rifiuti secondo i principi dell'economia circolare [Goal 12 Produzione e consumo responsabili]

Nell'ambito dell'impegno sul tema della sostenibilità Iuav, come descritto anche nel paragrafo precedente:

- ha realizzato il secondo bilancio di sostenibilità "Green Iuav". Il rapporto è stato presentato il 16 dicembre 2019 in occasione di un evento pubblico e offre un primo bilancio di tutte le attività in favore della sostenibilità promosse da Iuav
- ha firmato un accordo con la Cooperativa sociale "Rio Terà dei Pensieri", che promuove attività di formazione e lavoro all'interno delle carceri veneziane, per la produzione eco-sostenibile, la promozione e la vendita degli oggetti a marchio Iuav. L'iniziativa incide positivamente anche sull'impegno per una cultura della responsabilità sociale
- ha realizzato la borraccia Iuav prodotta in materiale di alta qualità (acciaio privo di Bpa al 100%, che mantiene qualunque tipo di bevanda al sicuro da modificazioni) da 24Bottles, un'azienda italiana particolarmente attenta ai temi ambientali, che ha lanciato da qualche anno un bellissimo progetto di riforestazione: l'emissione totale di CO2 della produzione delle sue bottigliette, dalla materia prima alla produzione, dall'imballaggio al trasporto, viene riassorbita dagli alberi che vengono piantati in Oxygen, la foresta creata da 24Bottles in sei diversi Paesi del mondo con alberi di cacao, arancio, caffè, avocado e mango
- ha installato nel giardino della sede Iuav ai Tolentini una fontana per incentivare l'utilizzo di acqua potabile; una seconda è prevista per la sede del Cotonificio a Santa Marta

- ha mantenuto la sua adesione a “M’illumino di meno”, la campagna nazionale sul risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar.

La partecipazione consueta al “Green Metric University Sustainability Ranking” ha collocato l’ateneo al 373° posto nel ranking internazionale (su 780 atenei) e al 21° posto nel ranking nazionale (su 29 atenei).

La partecipazione al ranking consente di:

- effettuare uno sforzo di misurazione del proprio impatto ambientale, attrezzando un sistema di raccolta dei dati ad hoc;
- fare un benchmark interno ed esterno, per far emergere punti di forza e criticità del proprio ateneo;
- verificare il “posizionamento” del proprio ateneo, e quindi di elaborare una strategia di miglioramento;
- aderire a un network internazionale, scambiando idee e suggerimenti utili;
- sviluppare maggiore visibilità nazionale e internazionale sul tema sostenibilità.

La partecipazione dell’ateneo al ranking stimola fortemente l’analisi dei risultati e la definizione di interventi migliorativi. Un impulso particolare viene offerto dalla analisi comparativa con un gruppo di atenei italiani (Network GreenMetric Italia) coordinato dall’Università di Bologna, che fornisce ottimi spunti per interventi sia di affinamento della elaborazione dei dati oltre che di intervento operativo sul fronte del miglioramento energetico.

Iuav ha inoltre:

1. partecipato alla elaborazione delle «Indicazioni non vincolanti per la compilazione del questionario 2019 UI GreenMetric organizzato dalla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile;
2. partecipato alla redazione della Relazione di analisi dei risultati Greenmetric 2019, coordinata dal coordinatore nazionale del network GreenMetric Italia (Unibo), relazione presentata il 17 gennaio 2020 alla riunione del gruppo CRUI sui ranking accademici;
3. fornito al coordinatore nazionale del network GreenMetric Italia (Unibo) indicazioni finalizzate alla presentazione di richieste di modifica del questionario sia al 4th International GM Workshop Greenmetric di aprile 2018 in Indonesia (per Greenmetric 2017) sia al 5th International Workshop GreenMetric di aprile 2019 a Cork (per Greenmetric 2018).

Per migliorare la conoscenza del tema della sostenibilità e del risparmio energetico e per supportare le future iniziative lo scorso anno il Rettore ha costituito il “Gruppo di lavoro per la Rete delle Università Sostenibili” trasversale alle aree e composto da docenti, rappresentanti del senato degli studenti e personale tecnico e amministrativo.

Con delibera CDA del 27.03.2019 il gruppo di lavoro è stato confermato e integrato<sup>1</sup>; i componenti parteciperanno ai gruppi di lavoro RUS (cambiamenti climatici, cibo, educazione, energia, mobilità,

<sup>1</sup> Comprende: i docenti Laura Fregolent (referente RUS e coordinatrice), Laura Badalucco, Fiorella Bulegato,

rifiuti); le attività del Gruppo di lavoro Iuav 2019 illustrate nel sito appositamente dedicato<sup>2</sup> riguardano principalmente:

- l'adesione all'iniziativa "M'illumino di meno", una campagna nazionale per il risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar, che si è tenuta l'1 marzo 2019;
- la partecipazione al Festival dello Sviluppo sostenibile promosso dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) che nel 2019 si è svolto tra maggio e giugno con attività aperte a tutta la cittadinanza;
- la partecipazione al "GreenMetric University Sustainability Ranking";
- la realizzazione di GreenIuav: rapporto di sostenibilità 2019.

Il gruppo ha inoltre realizzato l'"Indagine sui servizi agli studenti Iuav" con la finalità di misurare la domanda di servizi non specificatamente legati all'attività didattica da parte degli studenti frequentanti i diversi corsi di studio dell'ateneo.

Tra le attività 2019 è stata definita (come obiettivo gestionale di ateneo) anche l'analisi di fattibilità inerente la elaborazione del primo bilancio di genere Iuav.

Il gruppo si è riunito varie volte nel 2019 per definire le attività da organizzare, per illustrare i risultati Greenmetric, evidenziando i punti di forza e le criticità su cui intervenire.

Gli indicatori di sostenibilità ambientale elaborati per Greenmetric, unitamente a molti altri indicatori di sostenibilità ambientale, sociale e economica, sono stati anche utilizzati per il secondo Rapporto di sostenibilità Iuav<sup>3</sup> presentato a dicembre 2019, che ha anche consentito di ottenere un punteggio Greenmetric maggiore.

Il Rapporto di sostenibilità Iuav, elaborato dopo una analisi comparativa dei bilanci sociali di alcuni atenei italiani è stato realizzato con la collaborazione di alcuni studenti di Design del prodotto e della comunicazione visiva che hanno ideato il progetto grafico del Report compiendo un percorso di tirocinio interno all'Ateneo.

Il report offre un bilancio di tutte le attività sostenibili (in termini ambientali, sociali, economici) promosse da Iuav raccogliendo esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni futuri; il rapporto è stato presentato alla comunità Iuav e alla stampa il 17.12.2019 e nello spirito di condivisione che lo anima è stato inviato in copia a tutte le università italiane e alle amministrazioni locali, oltre che agli organi di governo e ai docenti.

---

Francesca Cappelletti, Denis Maragno, Silvio Nocera, Matelda Reho, Massimo Rossetti, Valeria Tatano, Stefania Tonin; Maela Bortoluzzi, Stefano Da Re, Francesca Liguori, Pietro Marigonda, Susanna Maistrello, Andrea Pavan, Enrica Pillon, Silvia Silvestrini del p.t.a dell'ateneo e Xhilda Koroni quale rappresentante degli studenti

<sup>2</sup> <http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/index.htm>

<sup>3</sup> <http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/NEWS/ARCHIVIO/2019/rapporto-s/index.htm>

Piano triennale 2019/21: alla fine del 2019 l'ateneo ha elaborato il proprio piano triennale con la richiesta di un finanziamento complessivo di euro 890.000 presentato al Miur a febbraio 2020.

La parte progetti ha riguardato:

- obiettivo C: servizi agli studenti, azione "d" Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità;
- obiettivo D: internazionalizzazione, azione "c" Attrazione di studenti internazionali

**Sistema informativo:** il miglioramento dell'informatizzazione dei sistemi e delle reti (sistema informatico) ha contribuito assieme a un potenziamento dei software e delle funzionalità del DWH a un miglioramento del supporto informativo (in particolare degli strumenti di business intelligence finalizzati alle elaborazioni e alla previsione di scenari, della misurazione delle performance e del reporting) e una maggiore disclosure verso l'esterno. La dematerializzazione (processo tutt'ora in atto) ha contribuito con notevoli benefici in termini di tempestività e esattezza dei dati raccolti e delle informazioni e di maggiore sostenibilità ambientale.

Il «Cruscotto Iuav» nasce come strumento per visualizzare i risultati di performance del piano integrato a organi di governo e dirigenti. Nella prima fase (attuale) si è implementato il cruscotto degli indicatori strategici per gli organi di governo, in quella successiva è previsto un cruscotto di indicatori gestionali. Nei primi mesi del 2019 è stata ultimata la fase di test e realizzata la formazione necessaria per poter procedere autonomamente alla manutenzione del cruscotto, oltre che alla attivazione della rete per l'accesso. Dal 1 settembre 2019 il cruscotto è divenuto accessibile a:

- Il rettore
- Il senato accademico (10 persone)
- Il consiglio di amministrazione (5 persone)
- Il direttore generale
- Il presidente del NDV (esterno)

Il cruscotto consente due modalità di visualizzazione:

- sintetica: tutti gli indicatori sono visualizzati nelle righe di una tabella articolata in 4 parti (didattica, ricerca, sostenibilità, terza missione), è quindi possibile monitorare l'andamento della situazione in un unico colpo d'occhio;
- analitica: per ciascun indicatore è possibile ottenere delle informazioni dettagliate relative a numeratore e denominatore, visualizzare la serie storica dei valori sia in forma grafica che tabellare, una scheda descrittiva dettagliata.

**Logistica e patrimonio immobiliare:** nel 2019 è cessato l'impiego della Casetta Palma quale nido aziendale e sono iniziate le attività prodromiche alla sua rifunzionalizzazione. Contestualmente è proseguita la cessione temporanea degli spazi di Ca' Tron per fini espositivi. A Ca' Tron in particolare,

ma anche ai Tolentini, sono state svolte attività di manutenzione e ri-funzionalizzazione degli spazi ai fini di adattarli al nuovo assetto statutario dell'Ateneo.

Nel corso del 2019 sono anche stati condotti importanti interventi di ammodernamento degli spazi laboratoriali di palazzo Badoer al fine di accogliere le attrezzature scientifiche finanziate dal Patto per Venezia.

Sono state affidate le concessioni dei servizi di bar e distributori automatici, nelle quali con oneri a carico del concessionario sono previste la manutenzione straordinaria dei bar e delle aree sosta e degli impianti del chiostro dei Tolentini.

**Risorse e organizzazione dei servizi:** in allegato 1 (Ateneo in cifre) si riporta il quadro riassuntivo della situazione dell'ateneo per il 2019 relativa alle strutture didattiche e di ricerca e alle risorse umane per lo svolgimento dell'attività istituzionale, mentre in allegato 2 l'organigramma di ateneo.

## 1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il **Piano strategico** delinea gli obiettivi fondamentali, le azioni da compiere per realizzarli e individua gli indicatori che l'ateneo monitora per verificarne il raggiungimento. Il primo Piano Strategico Iuav emanato nel 2017 è stato preceduto da un intenso coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed è stato elaborato a seguito di numerosi tavoli tematici organizzati dal rettore. Questi hanno visto la partecipazione attiva di tutte le componenti attraverso interventi e proposte, di volta in volta pubblicate in una pagina web del portale di ateneo. Il processo è stato quindi molto articolato e partecipato, oltre che trasparente.

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

Il piano strategico Iuav 2017 si riferiva a un orizzonte triennale (2017-19) e quindi la presente relazione riguarda l'ultimo anno di previsione del piano.

Il piano strategico prevede 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle funzioni che realizzano la mission dell'ateneo: didattica, ricerca, terza missione e "sostenibilità" intesa come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica. Gli obiettivi strategici sono declinati negli obiettivi gestionali di ateneo.

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

Tra gli obiettivi gestionali trovano riscontro specifiche azioni orientate al miglioramento del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza (ad es. gli obiettivi intesi a favorire la dematerializzazione hanno un impatto diretto sul miglioramento della prevenzione della corruzione e trasparenza).

L'ateneo si è dotato di un **processo di condivisione degli obiettivi** formalizzato e supportato da un applicativo dedicato: il SW Evaluation consente di condividere le schede obiettivi tra responsabili e collaboratori, ai vari livelli, che vengono utilizzate nelle fasi successive di monitoraggio semestrale e di valutazione finale.

Dagli obiettivi strategici del piano discendono gli obiettivi gestionali, che ne realizzano l'implementazione e supportano il funzionamento della struttura amministrativa.

Essi sono elaborati sulla base di un processo di condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al CDA per l'approvazione, entro le scadenze previste per legge.

Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 dal D. Lgs 74/2017 il processo prevede che la ridefinizione degli obiettivi avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", ottenuti dalle indicazioni fornite dai dirigenti a gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

I dirigenti entro il mese successivo all'approvazione del Piano Integrato condividono gli obiettivi con i responsabili delle loro aree, i quali, a loro volta, concludono la condivisione con i rispettivi collaboratori mediante un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale.

Il processo non è quindi a una via (top-down o bottom-up), ma misto, in quanto i momenti di condivisione possono comportare molto spesso delle modifiche e integrazioni alla proposta iniziale, facendo emergere nuovi obiettivi o modificandone altri sia dall'alto che dal basso.

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

Oltre agli obiettivi la misurazione riguarda anche il comportamento, che è oggetto di valutazione da parte dei responsabili.

Le schede di valutazione individuale, che visualizzano gli obiettivi e i relativi indicatori e target oltre che i comportamenti, sono rese pubbliche all'interno dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

La condivisione e assegnazione degli obiettivi è la prima fase del processo e inizia a valle della misurazione dei risultati dell'anno precedente, avviene entro il mese di marzo e si avvale di un software proprietario (e-valuation) che consente di gestire on-line tutta la procedura; tranne i momenti di condivisione che devono avvenire necessariamente mediante colloquio frontale obbligatorio in cui il collaboratore può fare proprie proposte e considerazioni poi trascritte sulla scheda.

L'applicativo consente a ciascun responsabile di struttura di gestire le schede dei propri collaboratori e al collaboratore di prendere visione della scheda dell'anno; esso consente ai responsabili di livello superiore (di divisione e di area) di visionare e approvare le schede elaborate dai propri collaboratori/responsabili di livello subordinato.

Chiusa la fase di approvazione degli obiettivi, le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, in cui anche sulla base della misurazione dei risultati emersi dal primo semestre elaborati dal Servizio CDG, si valutano le opportune modifiche e/o integrazioni.

La fase conclusiva del ciclo della performance riguarda la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo, preceduta dalla misurazione dei risultati; queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro frontale tra responsabile e collaboratore; nella fase finale della valutazione è richiesto al responsabile un commento analitico dei risultati raggiunti.

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



Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale è specificato in dettaglio dal documento sul SMVP Iuav approvato dal CDA il 30.01.2019<sup>4</sup>.

**Il monitoraggio in corso di esercizio:**

Come specificato nel Documento sul SMVP Iuav, in coerenza con l'art. 6 D.Lgs 150/2009:"

il Servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi con il monitoraggio semestrale che viene comunicata alla DG, al NDV e ai responsabili delle aree in tempo utile per consentire le necessarie valutazioni finalizzate all'assunzione degli eventuali interventi correttivi e alla definizione del nuovo Piano integrato".

La raccolta semestrale dei dati forniti dai responsabili delle strutture è iniziata lo scorso 27.06.2019 e si è conclusa il 15.07.2019.

Il report semestrale 2019 è stato elaborato nella seconda metà di luglio e successivamente condiviso con i dirigenti delle aree dal DG in appositi colloqui e inviato al NDV Iuav.

Il quadro aggiornato degli indicatori è stato utilizzato anche ai fini decisionali e di previsione per il budget unico di ateneo.

---

<sup>4</sup> <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/sistema-di-misurazione-e-valutazione-2019.pdf>

## 2 I RISULTATI RAGGIUNTI

### 2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

#### Premessa

Il Piano strategico dell'Università Iuav si compone di 20 obiettivi che possono essere associati alle funzioni che realizzano la mission di un ateneo: didattica, ricerca e terza missione oltre che ad un obiettivo trasversale di "sostenibilità" inteso come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

I risultati inerenti gli obiettivi strategici definiti nel piano della performance Iuav 2019-2021 verranno sintetizzati nei paragrafi seguenti che comprendono sia una descrizione argomentata dei principali risultati conseguiti in relazione al contesto specifico, sia le tabelle analitiche con i risultati conseguiti corredati da opportuni commenti.

Si osserva che in alcuni casi il valore è esprimibile quantitativamente e in altri in termini on/off. Non sempre è stato possibile quantificare il dato richiesto. In alcuni casi il target potrà essere rivisto per renderlo più significativo ai fini della misurazione. In alcuni casi le note descrivono in modo discorsivo i risultati raggiunti, così come indicato dai dirigenti delle aree di supporto. Alcuni obiettivi già realizzati non sono stati riportati.

#### DIDATTICA

##### Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Con riferimento alle attività formative, nel corso del 2019, Iuav è stato impegnato su due piani di lavoro distinti: da un lato l'erogazione dell'offerta didattica programmata nel 2018/19, dall'altro l'implementazione della futura identità didattica di Iuav.

Da un lato, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo statuto e al riordino dei corsi di studio della filiera architettura, particolare attenzione è stata dedicata all'accompagnamento degli studenti iscritti ai corsi di studio ad esaurimento, per garantire la proficua conclusione del percorso formativo e prevenire i fenomeni di disaffezione che possono manifestarsi nei momenti di riorganizzazione dei percorsi formativi.

Dall'altro, a partire da una attenta analisi sull'attrattività dei corsi di studio, la soddisfazione degli studenti, le tendenze nazionali in atto, si è intervenuti per accrescere il potenziale formativo di alcuni dei percorsi di studio maggiormente richiesti dai futuri studenti. La riprogettazione del corso di laurea in Design della moda e arti multimediali, con l'introduzione del nuovo indirizzo in "Comunicazione e nuovi media della moda", è stata l'occasione per intervenire sulla struttura dell'assetto dell'intero corso, riformulando in modo parallelo i laboratori dei tre percorsi, rendendo più omogenea l'offerta del corso di laurea nello svolgimento triennale, anche grazie all'affermazione del tirocinio obbligatorio, in linea con l'offerta di ateneo, per tutti i tre indirizzi.

Con la nuova organizzazione il corso di studi potrà accogliere 210 studenti all'anno, al posto dei 144 previsti precedentemente.

Nell'ambito dei servizi agli studenti, la principale azione portata avanti nel 2019 riguarda il sostegno all'attrattività dei corsi di studio attraverso una serie di interventi di promozione a livello locale, nazionale e internazionale (consolidamento dell'Open Day, aggiornamento dei materiali promozionali, avvio di una rete di rapporti con le scuole superiori del territorio, presenza a fiere ed eventi di orientamento nazionali e internazionali). Una particolare attenzione è stata riservata alla promozione dei corsi di studio a livello internazionale, in particolare al:

- miglioramento nell'attrazione di studenti internazionali sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, attraverso un'attività di promozione più massiccia e capillare e anche con il supporto degli strumenti del diritto allo studio, per favorire l'ingresso nel corso di studenti capaci e meritevoli, ancorché privi di mezzi;
- miglioramento dei servizi erogati agli studenti internazionali, prima di tutto con lo sviluppo di forme di tutorato specialistico, e in secondo luogo con tutte le forme di accoglienza e accompagnamento che ne possono favorire e facilitare l'inserimento nel contesto universitario e cittadino.

### **L'implementazione del sistema AVA**

L'implementazione del sistema di assicurazione della qualità (AQ) di ateneo prevede il monitoraggio delle azioni di miglioramento della qualità programmate negli anni passati, l'applicazione delle regole nel periodo corrente, e la verifica delle regole finalizzata al miglioramento del sistema stesso nel prossimo futuro.

In relazione all'applicazione delle regole e monitoraggio delle azioni già programmate, nel 2019 sono stati confermati i temi di intervento prioritari per il miglioramento della qualità dell'ateneo emersi negli anni precedenti<sup>5</sup>: il miglioramento delle aule, la valorizzazione dei questionari agli studenti frequentanti, il miglioramento della internazionalizzazione e della comunicazione.

Ai fini del perseguimento del miglioramento continuo della qualità, nel 2019 il presidio della qualità ha elaborato un riepilogo delle risposte alle istanze emerse nel processo di autovalutazione. La principale fonte utilizzata è stata la rilettura delle azioni strategiche e gestionali previste nei principali documenti strategici e gestionali di ateneo, e la relazione sulle performance 2018.

Dall'analisi emerge che l'ateneo si è fortemente impegnato per risolvere le criticità relative ai quattro temi di intervento prioritari: alcuni risultati sono stati conseguiti, altri invece sono ancora da

---

<sup>5</sup> Sono stati confermati dal senato accademico il 16 ottobre 2019

raggiungere. Va altresì precisato che sono state considerate anche altre azioni messe in campo dalla struttura amministrativa in aggiunta a quelle esplicitate nei documenti ufficiali<sup>6</sup>

Il miglioramento delle aule e delle attrezzature è stato affrontato dall'ateneo attraverso la definizione di dieci obiettivi, di cui quattro strategici e sei gestionali. Di questi, nel 2018 e 2019, ne sono stati raggiunti otto, quattro strategici e quattro gestionali. L'ateneo ha inoltre raggiunto gli obiettivi della programmazione triennale 2016-18 su questo tema.

L'obiettivo strategico relativo alla valorizzazione delle opinioni degli studenti è stato perseguito attraverso la modifica del regolamento per l'affidamento di incarichi per la didattica e la definizione di linee guida per il supporto ai coordinatori dell'area didattica per la gestione dei docenti in area critica. Sono state inoltre avviati incontri tra presidio della qualità e commissione paritetica docenti studenti per promuovere il questionario agli studenti frequentanti.

In relazione al miglioramento delle attività di comunicazione, l'ateneo si è posto in totale venti obiettivi, di cui sedici strategici e quattro gestionali. Dei venti obiettivi, dodici sono stati raggiunti, di cui nove strategici e tre gestionali.

Il miglioramento della internazionalizzazione dall'ateneo appare in undici obiettivi, sette del piano strategico e in quattro gestionali. Dei sette obiettivi strategici tre sono stati raggiunti, due sono stati raggiunti parzialmente e due non sono stati raggiunti. Tra gli obiettivi gestionali tre su quattro sono stati raggiunti. Va segnalato che gli obiettivi della internazionalizzazione in tre casi coincidono con quelli della comunicazione.

#### **Verifica delle regole finalizzata al miglioramento del sistema stesso nel prossimo futuro.**

Si sta procedendo al miglioramento della interazione tra gli organismi che compongono il sistema di AQ Iuav per la formazione: NDV, Presidio della qualità, Commissione paritetica, Gruppi di gestione della assicurazione della qualità dei corsi di studio. Nel corso del 2019 gli incontri tra NDV e presidio e commissione paritetica docenti studenti si sono intensificati per lo svolgimento delle audizioni ai corsi di studio e per le attività di promozione del questionario agli studenti frequentanti.

Si è proceduto e si sta ancora procedendo all'adattamento delle attuali regole del sistema di assicurazione della qualità alla nuova struttura organizzativa dell'ateneo. Tra le azioni da intraprendere in un prossimo futuro si evidenzia la necessità di dedicarsi maggiormente: a) alla definizione del nuovo sistema AQ che prevede una maggiore attenzione agli aspetti relativi alle azioni intraprese per il miglioramento e per la applicazione della assicurazione della qualità della ricerca; b) alla definizione delle procedure di ateneo per l'accreditamento di nuovi corsi di studio in nuove sedi, compresa la

<sup>6</sup> Si veda la relazione di autovalutazione del presidio della qualità 2019:

<http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/PRESIDIO/relazioni-/Relazione-annuale-del-presidio-della-qualit--2019.pdf>

messa a punto della metodologia per una consultazione più strutturata delle parti sociali anche ai fini del miglioramento dell'offerta formativa esistente sia per l'attivazione di nuovi corsi.

**Accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio.**

A seguito della visita di accreditamento periodico della sede del 2016, la CEV ha espresso valutazione molto positiva sul sistema di assicurazione della qualità, in particolare a livello di ateneo, e ha suggerito di migliorare la assicurazione della qualità dei corsi di studio e auspicato un rafforzamento dell'azione delle Commissioni paritetiche docenti studenti e del NDV. Ha segnalato inoltre che l'assicurazione della qualità della ricerca appare essere piuttosto carente.

Per risolvere le 39 raccomandazioni evidenziate dalla CEV, l'ateneo ha messo in campo da subito alcune azioni di miglioramento e avviato un monitoraggio annuale dettagliato per ciascun punto di attenzione relativo ai requisiti di sistema e di corso di studio utilizzando, su suggerimento del presidio della qualità, strumenti per la rendicontazione delle azioni messe in campo sia a livello di corso di studio che di sistema.

A maggio 2020 il NDV, supportato dal presidio della qualità, ha fornito ad Anvur un primo resoconto delle azioni messe in campo per il superamento delle criticità dei corsi di studio al fine di ottenere l'accREDITamento per ulteriori due anni.

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti nel 2019 associati agli obiettivi strategici inerenti la didattica risultanti dal piano. Coerentemente con quanto sopra accennato la tabella evidenzia il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

**Tabella 4 - didattica**

Valore dell'indicatore sintetico: 10/15 = 67%

tot obiettivi 21 – 2 (già raggiunti o conclusi) – 4 non valutati= 15

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	1	D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre	On/off	ON		NON VALUTABILE	Questa scadenza, per quanto auspicabile, al momento non è realizzabile. Il processo di definizione dell'offerta formativa annuale si conferma molto lungo e dibattuto. Una tappa fondamentale è la definizione del budget per la didattica, che avviene con l'approvazione del bilancio a dicembre.
	2	D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e studenti attivi	Numero degli ex studenti che rispondono alle iniziative /numero ex studenti contattati	0		NON VALUTABILE	Dato difficilmente rilevabile perché contatti e inviti vengono effettuati da una pluralità di interlocutori
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	3	D3. Percentuale di occupati Iuav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors	Percentuale di laureati che lavorano a uno anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12	>=1,07	1,07	RAGGIUNTO	Rapporto tra percentuale Iuav e percentuale media della classe. Lm4: 1,10; Lm 12: 1,06; Lm 48: 1,05; Lm 65; (Fonte condizione occupazionale sui laureati 2018 ad un anno dalla laurea, indagine 2020)
	4	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati Iuav relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi Almalaurea	>=15,6	19,8%	RAGGIUNTO	(Fonte profilo dei laureati 2019, indagine 2020)
	5	D5. Proporzioni di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni su numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello	>=25,8	28,4%	RAGGIUNTO	(a.a. 2019/20) Sono 207 su 730
	6	D6. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=27,2	38,5%	RAGGIUNTO	(a.a. 2019/20) Sono 229 su 595
	7	D7. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=2	0,42%	NON RAGGIUNTO	(a.a. 2019/20) Sono 25 su 595

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
	10	D10. Creazione di canali strutturati di comunicazione dei problemi segnalati dagli studenti e rendicontazione nei rapporti di riesame dei corsi di studio e nelle relazioni delle commissioni paritetiche	On/off			NON VALUTABILE	i rapporti di riesame avvengono ora sul commento degli indicatori sentinella
Migliorare l'attrattività	11	D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)	Numero iniziative di: comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali	12	47	RAGGIUNTO	
	12	D12. Iscritti al primo anno nella classe L4*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=112	92	NON RAGGIUNTO	
	13	D13. Iscritti nella classe di laurea L17*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=97	81	NON RAGGIUNTO	
	14	D14. Iscritti al primo anno nella classe L21*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	175	RAGGIUNTO	
	15	D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	101	RAGGIUNTO	
	16	D16 Iscritti al primo anno nelle classi LM12*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=104	89	NON RAGGIUNTO	
	17	D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=79	100	RAGGIUNTO	

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
	18	D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=90	186	RAGGIUNTO	
	19	D19. Attivazione di un corso di laurea professionalizzante	On/off	ON		NON VALUTABILE	Le esperienze critiche a livello nazionale hanno probabilmente portato a riconsiderare questa proposta
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	20	D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	27,50%	15%	NON RAGGIUNTO	
Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	21	D21. Numero di corsi di master attivati	Pesato con il n di iscritti: ad es. 1 master vale 10 e ciascun iscritto vale 0,1: quindi 1 master con 10 iscritti vale 11, uno con 100 vale 20	119,9	148,8	RAGGIUNTO	



## RICERCA

Nel 2019 la ricerca ha proseguito nell'attrazione di fondi provenienti dall'esterno: sono stati ammessi a finanziamento 16 progetti di ricerca su bandi competitivi nazionali e internazionali, per un importo complessivo di oltre 3,5 milioni di euro, a cui si aggiungono i progetti della programmazione regionale 2014-2020 per un importo di circa 150.000 euro (nel 2019 non sono usciti bandi per assegni FSE) e convenzioni di ricerca per circa 1,5 milioni di euro, un importo quasi raddoppiato rispetto al 2018. Tra i progetti di ricerca su bando MIUR 2017 sono stati finanziati tre PRIN, uno dei quali per una ricerca sui nuovi modelli architettonici per la costruzione, il rinnovo e il recupero resiliente del patrimonio edilizio scolastico italiano, coordinato a livello nazionale da Iuav.

Le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca) sono state assegnate al dipartimento. Una quota è destinata a cofinanziare il progetto di dipartimento di eccellenza e le spese istituzionali del dipartimento correlate alla realizzazione di obiettivi strategici e scientifici di ricerca. La restante quota è stata ripartita tra i professori e i ricercatori a tempo determinato attraverso due call su due linee di finanziamento: una a sostegno delle attività di ricerca (€ 100.000) e una per il finanziamento e il cofinanziamento di assegni di ricerca (€ 287.400). La partecipazione alle call richiedeva obbligatoriamente a ciascun docente una produzione scientifica negli ultimi cinque anni di almeno tre prodotti per la prima linea e di cinque per la seconda. Per partecipare alla call della linea di finanziamento a sostegno delle attività di ricerca, era richiesta inoltre la presentazione di un sintetico progetto articolato per voci di spesa, non soggetto a valutazione. Per partecipare alla call destinata agli assegni di ricerca, era necessario presentare un progetto di ricerca innovativo, sottoposto alla valutazione di una commissione appositamente designata. I progetti finanziati dovranno obbligatoriamente produrre almeno un prodotto scientifico e una relazione di autovalutazione. La verifica degli output indicati nelle proposte che sono state finanziate sarà considerata elemento di valutazione per le prossime assegnazioni di risorse, a partire dalla call 2021. Il dipartimento ha destinato inoltre una parte dei fondi (€ 191.200) al finanziamento di otto assegni di ricerca post dottorato, su proposte progettuali presentate dai candidati su tre temi individuati dal dipartimento. Gli esiti attesi sono almeno due prodotti scientifici e la presentazione di un progetto su bando competitivo (Marie Curie e ERC).

A luglio 2019 è stato emanato il regolamento di funzionamento del dipartimento che disciplina, in attuazione dello statuto, la costituzione delle forme di aggregazione della ricerca, ossia cluster, unità di ricerca, centri studi e osservatori. Il cluster svolge attività di ricerca multidisciplinare, prevalentemente applicata, pluriennale e con un orientamento dichiarato verso l'esterno, mentre l'unità di ricerca e il centro studi svolgono attività di ricerca con un orientamento prevalente verso l'interno. A settembre 2019 è stato emanato l'avviso per la presentazione di proposte da parte dei docenti. Le proposte risultate coerenti con i requisiti previsti dal regolamento sono state 23, tra cluster, unità di ricerca e centri studi. L'approvazione formale da parte del consiglio di dipartimento e l'attivazione sono previste nel 2020. Cinque dei nove clusterlab di ateneo, attivati nel 2016 con l'obiettivo di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare rapporti stabili e proficui con i referenti esterni, hanno ripresentato proposta come cluster, quattro si sono orientati verso una diversa forma, unità di ricerca o centro studi. Le proposte hanno coinvolto 117 professori e ricercatori Iuav e 72 professori e ricercatori affiliati a università e centri di ricerca italiani e stranieri.

Per supportare le strategie della ricerca dell'ateneo e del dipartimento, è stata avviata l'implementazione di un modulo aggiuntivo alla piattaforma IRIS, Activities & Projects, che consentirà la gestione e il monitoraggio di tutte le informazioni, non solo contabili, dei progetti di ricerca e dei contratti di ricerca, sia finanziati dall'esterno sia dall'ateneo, dalla fase di presentazione fino alla conclusione del progetto e ai risultati ottenuti. Il modulo IRIS AP è integrato con AIR Archivio istituzionale della ricerca, che raccoglie tutta la produzione scientifica di Iuav, e con UGOV, che gestisce contabilmente i progetti e i contratti finanziati e le anagrafiche del personale docente e tecnico-amministrativo di Iuav. Nel 2019 è stata completata la fase di analisi e test.

#### Trasferimento tecnologico

Le attività e i risultati di trasferimento tecnologico dell'ateneo nel 2019 hanno riguardato: la formazione all'auto-imprenditorialità, la mappatura del potenziale Iuav, attraverso attività di scouting per spin off e start up e relazioni con le realtà produttive del territorio, lo screening della situazione relativa al possesso dei titoli di proprietà intellettuale/industriale, la gestione di progetti finanziati dal POR FESR 2014-2020 della Regione Veneto relativi alle RIR Reti Innovative Regionali, la partecipazione al progetto speciale del Competence Center SMACT.

#### Formazione all'auto-imprenditorialità

Sempre più nel mondo del lavoro (ma anche in quello della ricerca) sono richiesti competenze, servizi, tecnologie e prodotti che, attraverso l'interdisciplinarietà, sappiano connettere trasversalmente i mestieri su cui si sono fondati gli originari corsi di studio. Nel 2019, in ambito formativo, sono stati realizzati percorsi di auto-imprenditorialità studentesca a mezzo di un workshop intensivo Iuav START.HUB e una start up competition interna all'ateneo Iuav Start cup, al fine di stimolare le risorse formate alla costituzione di impresa e supportare futuri progetti di accreditamento a spin off accademici dell'ateneo. A tali iniziative è seguita una attività parallela di segnalazione e supporto alla partecipazione ad altre start up competition sia esterne che partecipate da Iuav.

Iuav START.HUB si è svolto tra il 9 e il 17 settembre 2019 con il coordinamento di docenti Iuav. In una settimana di lavoro intensivo, i partecipanti hanno imparato a sviluppare un'idea di start-up e a presentarla a potenziali investitori. La call for ideas è stata aperta e pubblicizzata nei primi 6 mesi del 2019 e sono state raccolte 60 candidature, di queste ne sono state selezionate 15 per il percorso formativo, erogato in modalità learning e learning by doing. A conclusione del workshop, si è tenuta la competizione Iuav Start cup, che ha visto la partecipazione di 13 finalisti valutati da una apposita giuria e 4 gruppi premiati. Due di questi hanno richiesto incontri formativi e di supporto per avviare l'iter di riconoscimento come spin off accademico. Per la seconda volta Iuav ha partecipato alla competizione regionale Start Cup Veneto, come partner organizzatore della manifestazione assieme alle altre tre università del Veneto. Sono state selezionate ed hanno chiuso il primo round di iscrizioni 140 progetti, confermando i dati sulla crescita del tasso di imprenditoria che caratterizza la regione. Tra i 10 finalisti sono arrivati ben due team con soggetti di provenienza Iuav.

Nel corso del 2019 è stata condotta una serie di attività di mappatura e relazione tra l'ateneo e le realtà produttive, organizzate come evento pubblico o incontro individuale d'ufficio con firma di nda (non-disclosure agreement).

L'attività di scouting è avvenuta prevalentemente a mezzo di call interna all'ateneo per stimolare alla partecipazione di eventi pubblici di start up competition ed ha al contempo rafforzato le relazioni con alcuni attori territoriali dell'ecosistema dell'innovazione in Veneto. Sono state oltre 80 le realtà esistenti o in fase di start up coinvolte. Ulteriori 18 colloqui informativi con relativa firma di NDA hanno interessato 18 soggetti. Tre di esse hanno ottenuto il riconoscimento di spin off accademico dell'Università Iuav di Venezia: Ortocircolare, Uptoearth, Anteferma edizioni srl.

È inoltre in via di definizione il progetto di incubatore veneziano presso il VEGA, denominato Laboratory for Artifacts and Business models (LAB). Qui interagiranno i percorsi di ricerca applicata dei due atenei veneziani (Iuav e Università di Ca' Foscari) con attività di spinoff universitari e startup del territorio operanti nei settori dell'intelligenza artificiale, innovazione strategica, prototipia digitale, comunicazione visiva e design. Obiettivo chiave del LAB è mettere a sistema le competenze degli atenei veneziani per fornire servizi di ricerca e sviluppo alle aziende del territorio nei campi della digitalizzazione dei processi produttivi, dell'innovazione di business, della prototipazione di nuovi prodotti e servizi.

Nel 2019 è stata creata sul sito web Iuav una sezione dedicata al trasferimento tecnologico denominata "Terza missione e trasferimento di Conoscenza" e un portale esterno dedicato interamente al trasferimento tecnologico (<http://www.iuavspinoff.it>), contenente la piattaforma dell'Osservatorio start-up. La scelta di un sito aggiuntivo è dovuta alla possibilità di avere una informazione più user friendly dal punto di vista delle imprese, molto più legata alle modalità social e blogger della comunicazione.

Nel corso del 2019 sono state monitorati tre distinti processi di tutela della proprietà industriale iniziati lo scorso anno e tuttora in itinere, riguardanti: la titolarità della proprietà industriale dei docenti, la titolarità della proprietà industriale dell'ateneo, la potenziale generazione di private a mezzo di rapporto con soggetti esterni.

### Scuola di dottorato

La Scuola di Dottorato Iuav ha mantenuto e potenziato tutti gli interventi innovativi avviati nei precedenti anni accademici con lo scopo di aumentare la propria specificità, la propria capacità di attrazione e di intravedere possibili scenari futuri di sviluppo. Nella ripartizione del FFO per il 2019 la Scuola di dottorato ha visto confermare il proprio finanziamento per le borse di studio che ammonta a euro 841.085,00.

Il consiglio della scuola di dottorato ha proseguito nel percorso intrapreso di adattamento del dottorato alle indicazioni ministeriali sui dottorati innovativi che ha avuto come fulcro l'attivazione del corso unico.

Il grado di internazionalizzazione del dottorato è uno degli indicatori ministeriali utilizzati per la ripartizione dei fondi. Misura la percentuale degli iscritti al corso che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero ed è in costante miglioramento grazie anche al percorso internazionale, finalizzato a fornire la formazione dottorale a laureati provenienti da paesi esteri. Gli obiettivi principali del percorso riguardano il rafforzamento e l'ampliamento delle capacità didattiche e di ricerca presso le università estere di alcuni paesi in via di sviluppo attraverso la formazione di personale docente. Per l'a.a. 2019/2020 è stata inoltre riproposta l'attivazione del percorso di dottorato internazionale in architettura Villard de Honnecourt, che vede Iuav svolgere il ruolo di sede di coordinamento. Tale percorso viene attivato in convenzione con Ecole Nationale

Supérieure d'Architecture de Paris-Belleville (Francia), Technische Universiteit Delft (Paesi Bassi), e Universidad de Madrid (Spagna). Un terzo ambito che rafforza la dimensione internazionale del dottorato è quello del rilascio del doppio titolo, attraverso appositi accordi finalizzati alla co-supervisione delle tesi con rilascio del doppio titolo di dottorato avviati lo scorso anno con l'Università di Nova Gorica (Slovenia) e con l'Universidade de São Paulo (Brasile). A questi sono da aggiungere i nuovi accordi quadro stipulati nel 2019 con Addis Abeba University (Etiopia), Brac University (Bangladesh), Pontificia Universidad Católica del Perú. Sono inoltre in corso di rinnovo due accordi con la Pontificia Universidad Católica del Chile e l'Universidad Nacional de La Plata (Argentina).

Nel corso del 2019 sono state inoltre attivate nove convenzioni di cotutela di tesi di cui cinque in ingresso. Il grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute del dottorato sul sistema socio-economico è un altro degli indicatori ministeriali utilizzati per la ripartizione dei fondi. La scuola di dottorato ha attivato un percorso interdisciplinare che vede alcuni posti dedicati a tematiche, problemi o esigenze di ricerca e sviluppo trasversali ai filoni di ricerca Iuav, interdisciplinari. In tale percorso viene privilegiato lo sviluppo della ricerca dottorale negli ambiti Architettura, Pianificazione e Design in modo innovativo con un approccio "problem-oriented". Questo nuovo tipo di percorso dà la possibilità di rispondere a esigenze che emergono dal territorio. È anche un nuovo modo di adeguarsi alle indicazioni ministeriali rispetto i dottorati innovativi interdisciplinari che incentivano la presenza di un forte tema centrale, capace di aggregare coerentemente discipline e metodologie di diversa estrazione. Nell'a.a. 2019/2020 i posti sono stati dedicati alla tematica "Human Design. La ricerca per l'inclusione sociale", tema che si pone come luogo ideale per la compartecipazione di tutte le componenti della ricerca dottorale, con l'obiettivo di sviluppare attività coordinate attorno ad un unico progetto di ricerca.

Per l'a.a. 2019/2020 è stato inoltre attivato un percorso industriale nell'ambito del percorso Innovazione per il costruire e per il patrimonio culturale e sono state finanziate due borse di studio, una da un'azienda e una da un progetto PRIN 2017.

Sono state ulteriormente potenziate le attività formative comuni con l'organizzazione del Laboratorio di scrittura, che si propone innanzitutto di fornire ai dottorandi gli strumenti pratici per sviluppare competenze nella scrittura della tesi di dottorato, di saggi da proporre a riviste o convegni e per le diverse forme della comunicazione dei risultati della ricerca.

Secondo una tradizione consolidata, la Scuola di dottorato ha proposto anche per il 2019 un programma di attività culturali, per iniziativa della Scuola stessa e dei singoli ambiti di ricerca. Queste attività sono aperte a tutto l'Ateneo e alla città. Si tratta di incontri, seminari, masterclass, convegni di carattere nazionale e internazionale, di cui talvolta rimangono tracce in pubblicazioni. Fanno parte attività culturali anche le occasioni di presentazioni degli avanzamenti della ricerca dei dottorandi dei vari cicli, soprattutto quando questi prevedano una revisione aperta, con discussant esterni.

Nel corso del 2019 è stato adeguato al nuovo statuto il regolamento della scuola di dottorato. Sulla base del nuovo regolamento di funzionamento della scuola è stata avviata la revisione del regolamento dei corsi di dottorato e in materia di dottorato di ricerca.

### Sistema bibliotecario di ateneo

Prosegue il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni della Biblioteca Iuav, a seguito dell'unificazione presso la sede dei Tolentini. Nel corso del 2019 è stata completata la fusione delle collezioni di periodici dell'ex biblioteca DPA ed è stata avviata quella con i periodici dell'ex biblioteca Giovanni Astengo, per rendere omogenee le raccolte, agevolarne la fruizione da parte dell'utenza e razionalizzare gli spazi dei depositi. Sono state avviate le attività di analisi e di scarto di collezioni obsolete o deteriorate conservate prevalentemente presso depositi esterni. Sono proseguite le iniziative di valorizzazione delle collezioni e di promozione dei servizi della biblioteca, attraverso l'organizzazione di eventi, mostre e presentazioni di libri, in attuazione della programmazione culturale e scientifica della commissione biblioteche. Sono stati intensificati gli interventi formativi rivolti a studenti e dottorandi, anche in collaborazione con i docenti titolari di corsi di studio. In tutto le iniziative sono state 56, con una media di una iniziativa a settimana. È stata acquistata una nuova postazione di autoprestito e allestita la sala di conservazione delle diapositive, trasferite da Palazzo Badoer. Sono stati ampliati gli orari di apertura della sala periodici e della sala di consultazione riservata a partire da marzo 2019 per rispondere alle esigenze degli utenti.

### Archivio progetti

Nel 2019 sono state realizzate cinque giornate di studio e sei mostre, due nella sede dei Tolentini e quattro presso la sala Gino Valle:

Mostre ai Tolentini:

- Costantino Dardi. Per affinità e differenza (30.1 - 5.4)
- L'invenzione di un linguaggio. Franco Purini e il tema dell'origine, 1964-1976 (26.6 - 30.10)

Mostre in aula Gino Valle:

- Comporre, costruire, fotografare. L'architetto Gian Luigi Banfi fotografo razionalista (26.2 - 15.3)
- Tra la laguna e il mare. I concorsi per il Palazzo del Cinema al Lido di Venezia (4 - 27.6)
- Padiglione Italia (16.9 - 7.10)
- Andrea Bruno (15 - 30.10)

Sono state inoltre pubblicate tre monografie.

- Paolo De Poli e Gio Ponti. L'artigiano-designer e l'architetto, a cura di A. Bassi e V. Cafà, Pordenone, Universalia, 2019.
- Mauro Masera fotografo del design italiano, a cura di A. Bassi e C. Masera, Pordenone, Universalia, 2019.
- Il tempio votivo del Lido, a cura di R. Domenichini e P. Tiozzo Netti, Padova, Il Poligrafo, 2019.

Sono stati approvati dagli organi di governo i contratti di donazione di cinque nuovi fondi archivistici: Archivio Andrea Bruno, Archivio Vittorio Garatti, Archivio Angelo Cattelan, Archivio Giuseppe Rebecchini, 112 fotografie di Emanuele Piccardo.

### **I laboratori di Ateneo**

Dal 2018, in attuazione della riorganizzazione dei servizi tecnico-amministrativi conseguente alla revisione della governance di ateneo, i laboratori di ateneo sono diventati articolazioni del dipartimento di culture del progetto.

Sono dotati di strumentazione specifica e di personale tecnico collocato in relazione gerarchica con il responsabile della divisione dipartimento e laboratori, dal 2020 collocata nell'ambito della nuova area dirigenziale "affari istituzionali e dipartimento". Ciascun laboratorio ha un coordinatore scientifico al quale sono attribuiti diversi compiti, compresi quelli di individuazione delle strategie di intervento e attuazione di programmi di ricerca e di altre attività di supporto alla didattica e alla ricerca.

Nel 2019 la direzione del dipartimento, in particolare la direttrice della sezione di coordinamento della ricerca, ha avviato una puntuale analisi del sistema dei laboratori pre-esistente. La policy sui laboratori di ateneo è in fase di ridefinizione.

**Tabella 5 – ricerca**

Valore dell'indicatore sintetico: 9/11 = 82%

tot obiettivi 14 – 1 (già raggiunti o conclusi) – 2 non valutati= 11

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di Iuav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	22	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR			NON VALUTABILE	Non c'è VQR nel 2019
	23	R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati	1		NON VALUTABILE	Il regolamento di funzionamento del dipartimento che disciplina, in attuazione dello statuto, la costituzione dei cluster è stato emanato il 17 luglio 2019. A settembre 2019 è stato emanato l'avviso per la presentazione di proposte da parte dei docenti. Il dipartimento ha deciso di far presentare nuove proposte anche per i cluster già attivi. Le proposte di cluster validate dal direttore della sezione di coordinamento della ricerca sono state 11. L'approvazione formale e l'attivazione sono stati sottoposti al consiglio di dipartimento dell'8 aprile 2020
	24	R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12	Incassi/proventi relativi ai progetti di ricerca competitivi nazionali e internazionali più i progetti regionali FSE	>=9.075	7478	NON RAGGIUNTO	
	26	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca	>=80	72	NON RAGGIUNTO	
	27	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.	>=2.043.460	2.658.370	RAGGIUNTO	
	28	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi	>=3279,1	3396	RAGGIUNTO	
	Consolidamento della scuola di dottorato	29	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse	1	2	RAGGIUNTO
30		R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi	54	64	RAGGIUNTO	
31		R10. Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altro ateneo straniero sul numero totale di dottorandi a 1° anno	1,39	15,56%	RAGGIUNTO	

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
		(indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)					
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	32	R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	Numero fondi in comodato o in donazione	3,15	5	RAGGIUNTO	
	33	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi	38	59	RAGGIUNTO	
Miglioramento e promozione della produzione scientifica	34	R13. Istituzione di un comitato scientifico esterno con alcuni membri internazionali di prestigio per l'editoria di ateneo e favorire le pubblicazioni in doppia: italiano e inglese	Istituzione del comitato e pubblicazione nella collana di ateneo di libri in doppia lingua	ON	ON	RAGGIUNTO	Il comitato scientifico è stato costituito nel luglio 2018. Nel secondo semestre del 2019 è stato pubblicato 1 libro (ed. LetteraVentidue) per un totale nell'anno di 3 libri di cui 1 in lingua inglese
	35	R14. Percentuale di pubblicazioni di ateneo riservate annualmente ai ricercatori Iuav al di sotto dei 35 anni	Percentuale di pubblicazione di ateneo di ricercatori under 35		0,0456	RAGGIUNTO	



## SOSTENIBILITÀ E TERZO SETTORE

### **Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi**

L'obiettivo di razionalizzazione degli spazi è stato perseguito attraverso misure attuative del piano strategico Iuav approvato il 12 aprile 2017.

Detto piano pone l'accento sulla razionalizzazione del parco-immobili mettendo in atto un programma progressivo di valorizzazione, manutenzione e adeguamento stabile per stabile.

Il tema centrale è di sfruttare meglio le sedi, valorizzarle attraverso usi alternativi ma compatibili con la presenza universitaria traendone, per quanto possibile, risorse pur mantenendo come punto fermo il loro uso pubblico. Sono stati definiti interventi atti a perseguire la migliore conoscenza del patrimonio edilizio, anche sotto i profili strutturali e di sicurezza.

All'inizio del 2019 è stata svincolata la Casetta Palma dall'utilizzo quale asilo nido e sono in corso ipotesi di valorizzazione.

Lo scambio con Ca' Foscari tra il complesso delle Terese e quello di San Sebastiano è in fase di avanzamento; risultano definiti la forma contrattuale e i profili autorizzativi e si prevede la conclusione dell'iter una volta ottenuto il nulla osta dell'ESU, in corso di negoziazione.

Coerentemente con le strategie in atto la valorizzazione delle sedi ha riguardato anche l'utilizzo delle stesse a fini espositivi. In particolare con gli spazi offerti a terzi presso Ca' Tron sono state reperite risorse da destinare alla manutenzione e valorizzazione di tale sede oltre che offerta al pubblico la possibilità di visitare eventi collegati alla Biennale nella cornice di un importante palazzo storico che si affaccia sul Canal Grande. Anche l'affidamento delle concessioni dei servizi di bar e distributori automatici ha comportato riflessi sulla valorizzazione delle sedi, implicando la manutenzione straordinaria dei bar e delle aree di sosta con oneri a carico del concessionario, che in fase di gara ha anche offerto di farsi carico di manutenzioni di indubbio interesse nella sede dei Tolentini.

Infine nel corso del 2019 è stato aggiudicato un importante contratto di efficientamento energetico, che prevede investimenti rilevanti nella riduzione dei costi energetici e delle emissioni in atmosfera, per una durata di 9 anni dal 2020.

**Tabella 6 - sostenibilità e terzo settore**

Valore dell'indicatore sintetico: 14/17 = 82%

tot obiettivi 19 – 2 (già raggiunti o conclusi) – 0 non valutati= 17

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	36	S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web	Percentuale di aumento rispetto al valore 2016	>=0,46575	-18,6%	NON RAGGIUNTO	Il numero è in calo, ma si tratta di un fenomeno fisiologico: il bacino di utenza tende a consolidarsi, con le inevitabili oscillazioni legate ai periodi dell'anno (esempio: iscrizioni: forte crescita, vacanze di fine anno: forte calo). Va anche tenuto presente il fatto che i canali di informazione sulla rete si stanno spostando molto verso altre direzioni (i social soprattutto). il valore fornito da Google Analytics sulle pagine uniche visitate nel 2019 è 1.684.682
	37	S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	>=4,872	6,62%	RAGGIUNTO	alla data dell'8 aprile 2020: facebook 23.915; twitter 8.673; instagram 12.357; linkedin 30.065; youtube 1.180; telegram 224 totale 76.414 rapporto follower/iscritti: 18,83 iscritti: 4057 incremento: 6,62%
Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma) Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)	39	S4. Revisione della struttura organizzativa	On/off		ON	RAGGIUNTO	È proseguita la revisione della struttura organizzativa mediante interventi sull'ADSS e sull'ARSD, portate a compimento con DDG n. 406 del 20.12.2019
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a	40	S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli	On/off		ON	RAGGIUNTO	

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
migliorarne la sostenibilità		obiettivi di piano strategico					
	41	S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric	>=188	373	RAGGIUNTO	
	42	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate		-	16,7%	RAGGIUNTO	
	43	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi	>=120960	165.939 €	RAGGIUNTO	
Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo	44	S9. Predisposizione del piano triennale del personale	Indicare se il piano triennale del personale è stato predisposto		ON	RAGGIUNTO	1. Predisposto piano biennale del fabbisogno del personale (CdA 17.04.2019) 2. nuovo piano triennale approvato dal CdA del 18.12.2019
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	45	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Indicare il n° di spazi allestiti	1	1	RAGGIUNTO	Avviati lavori riconversione funzionale ex asilo nido
	47	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione	80	60	NON RAGGIUNTO	
Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav	48	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione luav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off		ON	RAGGIUNTO	Il senato accademico ha deliberato le linee guida dell'attività della Fondazione luav per il triennio 2019/21 nella seduta del 15 maggio Il CdA della Fondazione ha deliberato, sulla base delle linee guida, il piano triennale di attività (inteso come piano strategico della fondazione) nella seduta del 21 ottobre Il CdA luav ha approvato il piano di attività della Fondazione e lo schema di convenzione nella seduta del 30 ottobre 2019

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	49	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off		ON:	RAGGIUNTO	Nel corso del 2019 la discussione sulla didattica e la ricerca si è svolta nell'ambito dei gruppi di lavoro permanenti costituiti rispettivamente nelle 2 sezioni di coordinamento del dipartimento di culture del progetto. Le linee guida per la ricerca e per la didattica, risultato di queste discussioni, sono state approvate dal senato accademico rispettivamente nella seduta del 16 ottobre (ricerca) e del 22 gennaio 2020 (didattica). Entrambe saranno parte dell'aggiornamento del piano strategico di ateneo
Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio	50	T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	On/off		ON	RAGGIUNTO	Il regolamento di funzionamento del dipartimento che disciplina, in attuazione dello statuto, la costituzione delle forme di aggregazione della ricerca è stato emanato il 17 luglio 2019. A settembre 2019 è stato emanato l'avviso per la presentazione di proposte da parte dei docenti. Le proposte validate dal direttore della sezione di coordinamento della ricerca sono state 23. L'approvazione formale e l'attivazione sono stati sottoposti al consiglio di dipartimento dell'8 aprile 2020. Parallelamente sono state completate le analisi e i test per l'attivazione della piattaforma Iris Activities & Project, che è uno dei moduli che consentirà la gestione dei dati relativi alla ricerca.
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	51	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Indicare il numero di eventi e mostre di Ateneo	-	74	RAGGIUNTO	
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	52	T3. Soddisfazione dei tirocinanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	>=4,5	4,55	RAGGIUNTO	
	53	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta positiva alla domanda: "Sarebbe disposto ad ospitare altri tirocinanti?"	>=0,89	0,93	RAGGIUNTO	
	54	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	4	3	NON RAGGIUNTO	

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
promozione di spin off, start up e sull'offerta master	53	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta positiva alla domanda: "Sarebbe disposto ad ospitare altri tirocinanti?"	>=0,89	0,93	RAGGIUNTO	
	54	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	4	3	NON RAGGIUNTO	

## **2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO**

Il piano integrato Iuav 2019-21 assegna obiettivi gestionali a ciascuna area dell'amministrazione e alla direzione generale; alcuni di essi sono condivisi tra una o più strutture.

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

La tabella 10 del Piano integrato 2019-21 approvato dal CDA il 30.01.2019 che ha definito gli obiettivi gestionali assegnati al DG e ai dirigenti è stata modificata e integrata con delibera CDA Iuav del 25.09.2019; come illustrato nella prima parte del documento.

Le tabelle che seguono sono aggiornate con le modifiche introdotte dalla delibera sopra riportata.

Il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza assicura il necessario coordinamento fra il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance. Tra gli obiettivi di gestione trovano riscontro specifiche azioni (che per chiarezza espositiva vengono contrassegnate da un asterisco) che rappresentano un miglioramento nel piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Va rilevato anche che tutte le attività volte a migliorare la trasparenza e ad automatizzare i processi sono funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

**Tabella 7 - Responsabile gestionale: dirigente AD**

Valore dell'indicatore sintetico: 9/10 = 90%

N.	Funz. ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
1	D	Organizzare i WAVE secondo le nuove indicazioni di Ateneo	Mantenere la quota di studenti internazionali tramite adeguata pubblicizzazione e servizi di accoglienza		Almeno lo stesso numero di studenti internazionali del 2018	Numero di studenti internazionali del 2018 aumentato del 10%	Studenti internazionali dell'edizione 2019: 72 (nel 2018 sono stati 117). Il tema (Venezia città sostenibile) scelto dopo la approvazione del Piano integrato Iuav è risultato meno attrattivo per gli studenti internazionali.	NON RAGGIUNTO
2	D	Numero di interventi di orientamento realizzati fuori sede (presentazioni nelle scuole, negli informagiovani, etc)	Numero di interventi		30	40	Sono stati svolti 47 interventi fuori sede	RAGGIUNTO
3	D	Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti	n. campagne effettuate	2	3	4	Effettuate 5 campagne: Open day, Three free days, Lezioni d'estate, apertura iscrizioni 2019/20, scuola di specializzazione. Rispetto agli scorsi anni il budget è stato maggiormente orientato verso Instagram e solo in parte minore su Facebook. In corso di attivazione Twitter per i master	RAGGIUNTO
4	D	Attivazione di supporti specifici per studenti rifugiati o provenienti da luoghi di guerra	Numero di nuove iniziative intraprese		1	>1	Iniziativa svolte: colloqui di orientamento, procedura riconoscimento titoli tramite Cimea, supporto nel reperimento alloggio tramite fondazione Iuav, corsi di lingua italiana, tutorato individuale, supporto per la candidatura per borse di studio Crui, attività su corridoi umanitari	RAGGIUNTO
5	D	Aggiornamento pagine web relative alla Mobilità internazionale	Aggiornamento pagine web	set-19	lug-19		Sono state riviste e aggiornate tutte le pagine dell'offerta formativa, oltre alle pagine web in lingua inglese	RAGGIUNTO
6	D	Consolidamento dei servizi di segreteria dei master	Valutazione degli studenti rilevata da Almalaurea	Decisamente sì e più sì che no >60%	Decisamente sì e più sì che no >70%	Decisamente sì e più sì che no >75%	L'indicatore è a 79% (Rilevazione Almalaurea sul postlaurea)	RAGGIUNTO
7	3°M	Partecipazione alle fiere nazionali e internazionali di orientamento e adeguamento materiali promozionali	Numero delle partecipazioni a eventi di orientamento		5 nazionali 3 internazionali	6 nazionali 4 internazionali	Appuntamenti già svolti regolarmente: Fiere America Latina (Argentina, Ecuador, Perù e Cile) - Italian Universities fair in Israel 2019 Fiera a Tirana - Istituto di Cultura, Fiera in Serbia e Montenegro - Istituto di Cultura di Belgrado, Cina. Da fare ma già programmate: Fiera nelle Filippine, Fiera ICEF Helsinki 2019, Zagabria e Fiume, Bulgaria	RAGGIUNTO

N.	Funz. ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
8	S	Avvio sperimentazione a partire dalle tesi di master	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto Cineca. Avvio sperimentazione su specifici master	1	2	3	È stata avviata l'attività in produzione con una sessione del corso di laurea magistrale in Teatro e arti performative.	RAGGIUNTO
9	D	Implementazione delle misure previste dal documento a supporto politiche della disabilità e dislessia	Messa a regime e rilevazione soddisfazione studenti interessati (scala 1-5)		almeno 3,5	almeno 4,5	Risultati della rilevazione effettuata mediante questionario: 50% dei rispondenti ha espresso valutazione 5, il 33,3% ha espresso valutazione 4 e il 16,7% ha espresso valutazione 3. Media 4,5	RAGGIUNTO
24	D	Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti anche attraverso l'estensione all'ADSS della possibilità di inviare post di promozione.	Numero di follower/persone iscritte ai principali social su cui Iuav è presente	3%	4%	5%	al 31/12/2019 facebook 23.484 twitter 8.553 instagram 11.400 linkedin 29.562 youtube 1.100 totale 74.109 rapporto follower/iscritti 18,421 iscritti 4023	RAGGIUNTO

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



**Tabella 8 - Responsabile gestionale: dirigente ARSBD**

Valore dell'indicatore sintetico: 7/7 = 100%

N.	Funzione istituz.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
18	R	Supporto alla gestione e procedure di gara per l'acquisto delle attrezzature sul finanziamento "Patto per lo sviluppo della città di Venezia" e successiva rendicontazione	Svolgimento gara e stipula contratti entro il 31/12/2019		On/Off		La procedura di gara è stata completata e i contratti dei 3 lotti sono stati stipulati il 17 giugno e il 1 agosto.	RAGGIUNTO
19	R	Supporto alla definizione di nuove Linee guida per la gestione dei cluster in funzione delle strategie definite dal dipartimento di culture del progetto	Stesura linee guida	Entro ottobre 2019	Entro settembre 2019	Entro agosto 2019	In base al regolamento di funzionamento del dipartimento (emanato con decreto rettorale 17 luglio 2019 n. 344) e in particolare a quanto previsto per le forme di aggregazione della ricerca, il 13 settembre è stata aperta la procedura per la presentazione da parte dei docenti delle proposte per l'istituzione di cluster e unità di ricerca, corredata da appositi modelli. La raccolta delle proposte è terminata il 22 novembre. Gli esiti verranno sottoposti all'approvazione del consiglio di dipartimento a inizio 2020.	RAGGIUNTO
20	R	Biblioteca: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	Completamento attività di fusione periodici e scarto comprese attività riferite a materiale presso archivi esterni	Entro settembre 2019	Entro ottobre 2019	Entro novembre 2019	È stata completata la fusione dei periodici dell'ex biblioteca DPA ad agosto 2019, che era la parte più consistente e prioritaria, in quanto era necessario liberare gli spazi dell'ex cotonificio (fatto entro giugno 2019) e c'era un'ampia sovrapposizione con le collezioni della biblioteca centrale. È stata inoltre completata la fusione dei periodici dell'ex biblioteca DSA. A queste attività di fusione, completate, si è aggiunta una ulteriore attività di omogeneizzazione delle collezioni di periodici. È stata effettuata la ricognizione e l'analisi delle monografie e dei periodici depositati presso gli archivi esterni ed è stato dato avvio alle operazioni di scarto o al rientro in sede. Nel 2019 sono state autorizzate tre richieste di scarto dalla competente Soprintendenza e una parte dei materiali è già stata scaricata	RAGGIUNTO

N.	Funzione istituz.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
							o è rientrata in sede. È una attività complessa perché non sempre la documentazione prodotta negli anni dalle ex biblioteche dipartimentali si è rivelata completa e attendibile.	
21	S	Completamento progetto di dematerializzazione delle tesi di dottorato nel 2018	Attivazione e messa a regime sia per le tesi già a catalogo che per le nuove	Completamento progetto entro ottobre 2019	Completamento progetto entro Settembre 2019	Completamento progetto entro luglio 2019	Sono stati completati l'import in AIR dei metadati dello storico e la gestione delle nuove tesi tramite Esse3 e Titulus in AIR.	RAGGIUNTO
22	R	Aggiornamento Linee guida per i servizi a supporto della partecipazione e gestione dei progetti di ricerca	Aggiornamento Linee guida	Entro ottobre 2019	Entro settembre 2019	Entro luglio 2019	Completato.	RAGGIUNTO
23	R	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	Proseguimento del progetto finanziato dal MiSE KnowledgeTransfer@iuav		raggiungimento indicatori come da progetto finanziato dal MiSE	superamento degli indicatori MiSE	Tutti gli indicatori sono stati raggiunti, 7 su 10 sono stati ampliamenti superati.	RAGGIUNTO
46	R	Implementazione anagrafe della ricerca	Analisi e avvio modulo gestione attività e progetti di ricerca in IRIS	Entro dicembre 2019	Entro novembre 2019	Entro ottobre 2019	È stata completata l'analisi e sono stati effettuati i test in area di riproduzione del modulo Activities & Project di Iris (attivato dal Cineca a inizio ottobre 2019). Sono state quindi completate le attività necessarie all'entrata in produzione, che era prevista a febbraio 2020, ma l'emergenza ha prodotto un rinvio a aprile/maggio.	NON VALUTABILE
47	R	Attività di valorizzazione fondi	Numero iniziative	almeno 2	almeno 3	almeno 4	Sono state realizzate: 5 giornate di studio/conferenze (Dardi, Rigenerare Havana, De Carlo, presentazione Flora Ruchat, Concorsi di architettura)	RAGGIUNTO

N.	Funzio ne istituz.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
		archivistici e archivio progetti					4 pubblicazioni (De Poli-Ponti, Masera, Torres, Macchi) 6 mostre (Dardi, Banfi, Palazzo del cinema, Purini, Padiglione Italia, Bruno)	

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

**Tabella 9 - Responsabile gestionale: dirigente AFRU**

Valore dell'indicatore sintetico: 2/3 = 67%

N.	Funz istit.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
10	S	Missioni: sistema informatizzato di richiesta - attivazione carta credito virtuale	Realizzazione di un sistema informatizzato per la richiesta di autorizzazione alla missione	Sistema a regime entro il 31 dicembre 2019	Sistema a regime entro il 15 novembre 2019	Sistema a regime entro il 30 settembre 2019	Completamento attivazione sistema informatizzato missioni entro 30.06.2019 - Operazioni in corso per l'attivazione della carta di credito virtuale	RAGGIUNTO
11	S	Aggiornamento manuali di contabilità e di controllo di gestione al fine di allinearli con le attuali esigenze operative dell'ateneo	Tempi di approvazione del CDA dei manuali di contabilità e controllo di gestione	Sistema a regime entro il settembre 2019	Sistema a regime entro luglio 2019	Sistema a regime entro giugno 2019	Manuale di contabilità approvato nella seduta del CdA del 30.10.2019; manuale CDG bozza realizzata 100%	NON RAGGIUNTO
43	S	Revisione delle partite di credito e debito presenti nel bilancio dell'ateneo	Rilevazione delle partite da rettificare con riferimento ai bilanci degli esercizi 2017-2019		on/off		Operazioni completata; analisi e correzioni eseguite per - crediti verso clienti - debiti verso personale - debiti verso ditte - contabilizzazioni parziali Sono in progress le verifiche sulle partite di giro.	RAGGIUNTO

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

**Tabella 10 - Responsabile gestionale: dirigente AT**

Valore dell'indicatore sintetico: 7/7 = 100%

N.	Funz istit.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati x relazione	Indicatore sintetico
12	D	Incremento attrezzature didattiche attraverso il rinnovo di ulteriori spazi	Attrezzare 2 nuove aule	entro novembre	entro ottobre	Entro luglio	Realizzate e attrezzate 2 aule a Palazzo Badoer (Aule T1 e T2)	RAGGIUNTO
13	S	Completare l'ottenimento del CPI della sede di Cà Tron in funzione degli utilizzi futuri della sede	Completamento interventi	Entro giugno	Entro dicembre	Entro ottobre	Rinviato nelle more della conclusione lavori a Ca' Tron avviati a seguito della convenzione stipulata con Fondazione Enrico Mattei dopo le rimodulazioni obiettivi Eseguito studio fattibilità, affidata progettazione antincendio, presi contatti con VVFF. Poi intervenuto convenzione con FEEM che ha portato a rifacimento ultimo piano e copertura edificio per cui il progetto è stato cambiato e deve essere modificato.	NON VALUTABILE
14	S	Completamento della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna tenuto conto del nuovo assetto organizzativo*	Tutti i servizi	entro novembre	entro ottobre	Entro luglio	Completato per tutti i servizi con utenza esterna (Eventi, ICT, Acquisti, Supporto didattica)	RAGGIUNTO
15	S	GDPR conformità normativa alle nuove direttive sulla sicurezza dei dati, studi e adempimenti iniziali.	Realizzazione programma di lavoro redatto dal DPO		adempimenti del programma		Completato	RAGGIUNTO
16	S	Supporto all'operazione di scambio Terese-San Sebastiano tramite realizzazione di un piano degli interventi di adeguamento e della logistica	Realizzazione piano interventi/spostamenti	Entro dicembre	Entro novembre	Entro ottobre	Attività preliminare già svolta: negoziazione, verifiche, documentazione, risoluzione di problemi imprevisti, di verifiche su aspetti legali, fiscali, vincoli, ecc.. Non sono allo stato disponibili informazioni sufficienti per la redazione del piano degli interventi né per la sua realizzazione, Sono allo stato ancora in corso le trattative Comune-ESU-Ca' Foscari-Iuav. Completato per tutto quello che è stato possibile in quanto lo scambio dei due immobili dipende da volontà di enti esterni.	NON VALUTABILE

N.	Funz istit.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguito	Eccellente	Risultati x relazione	Indicatore sintetico
17	D	Miglioramento copertura Wi-Fi aule didattiche e spazi comuni in tutte le sedi	Percentuale di superficie potenziata	30%	60%	100%	Completata l'acquisizione delle attrezzature. Schedulate le installazioni durante la pausa didattica. Completato 100%	RAGGIUNTO
44	S	Ottimizzazione servizi per laureandi attraverso il laboratorio Proteo	realizzazione interventi di ottimizzazione	entro settembre completa mento realizzazio ne	entro giugno completa mento realizzazio ne	entro aprile completa mento realizzazio ne	Il laboratorio è stato completato per la sessione di laurea di marzo del 2019: completata la dotazione con 3 stampanti 3D, effettuata formazione on demand per i laureandi, seguiti circa 70 gruppi di studio (solo l'anno scorso), effettuati alcuni studi per l'assetto futuro. Proteo attualmente è assorbito dai laboratori didattici. Il laboratorio nel primo semestre ha effettuato servizi per gli studenti che hanno consentito loro risparmi stimabili in circa 70.000€ rispetto all'acquisto esterno	RAGGIUNTO
45	S	Miglioramento dei servizi presso le sedi dell'ateneo attraverso la realizzazione di procedure di gara per logistica e di vigilanza	Realizzazione affidamento servizio	entro novembre	entro ottobre	Entro aprile	Analisi critica del contratto attuale, analisi delle nuove esigenze alla luce della riorganizzazione, piano dei costi, bozza di capitolato. Riscontrata la proposta formale di PPP avanzata da COLSER. In attesa della documentazione progettuale.	RAGGIUNTO
49	S	Individuazione di nuovi spazi di lavoro condivisi e di ricreazione per studenti	presentazione progetto	lug-19	mag-19	apr-19	Completato: individuato ex Asilo. Presentato il progetto alla Soprintendenza a luglio 2019. In attesa di inizio lavori	RAGGIUNTO

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

**Tabella 11 - Responsabile gestionale: DG (e altri obiettivi condivisi<sup>7</sup>)**

Valore dell'indicatore sintetico: 19/19 = 100%

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
25	S	Supporto all'organizzazione degli eventi/mostre del Rettore	Valutazione da parte del rettore o dei docenti rilevata tramite la customer satisfaction	>=3	> 3,5	> 4	3,6	RAGGIUNTO
27	S	Verifica del funzionamento della riorganizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo ed eventuali azioni correttive inclusa la revisione dei fabbisogni	Realizzazione verifica		Presentare e un primo report alla commissione sulle criticità eventualmente segnalate entro maggio 2019	Produrre un report finale con proposta di risoluzione delle criticità entro luglio 2019	AFRU ai fini delle verifiche sul funzionamento dell'apparato tecnico amministrativo è stata operata una azione correttiva rispetto al piano triennale del personale presentato a dicembre 2018, mediante una urgente ricognizione del fabbisogno di personale con CdA 17.04.2019. Riunita 2 volte nel 2019 la commissione di monitoraggio della riorganizzazione, individuate misure correttive e messe in atto.	RAGGIUNTO
28	S	Stipula di convenzioni finalizzate alla residenzialità di breve e lungo periodo	Numero di posti letto messi a disposizione mediante convenzioni stipulate per la residenzialità di lungo periodo	> =20	> =30	> =50	Completato	RAGGIUNTO
30	S	Aggiornamento delle carte dei servizi già esistenti ed elaborazione nuove carte per i laboratori	Numero Servizi e Laboratori con utenza esterna dotate di carta dei servizi	Aggiornamento di tutte le carte servizi con utenza esterna già esistenti e nuove carte per i laboratori	Aggiornamento di tutte le carte servizi con utenza esterna già esistenti e nuove carte per i laboratori	Aggiornamento di tutte le carte con utenza esterna già esistenti e nuove carte per i laboratori fino al 100%	AFRU: nulla da segnalare ARSBD: nulla da segnalare per le carte dei servizi. DAIG obiettivo già raggiunto e rendicontato nella fase di monitoraggio di luglio DL Sono state aggiornate tutte le carte dei servizi; è stata predisposta una nuova carta (quella del laboratorio FISTEC), inoltre sono state redatte due guide ai servizi per i laboratori FISTEC e LABSCO. E' già stato predisposto il provvedimento di modifiche alla carte esistenti e adozione della nuova, sarà sottoposto alla firma del DG appena possibile.	RAGGIUNTO

<sup>7</sup>Gli obiettivi n. 26, 29, 35, 39, 40 sono condivisi dal DG con i dirigenti, il n. 48 è condiviso dal DG con ADSS, l'obiettivo n. 36 è comune ai dirigenti.

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
				fino al 30%	fino al 60%			
31	S	Messa a regime del nuovo cruscotto di indicatori per la governance di ateneo e produzione reportistica idonea	Portare a regime l'implementazione del cruscotto	entro ottobre	entro settembre	Entro agosto	Nei primi mesi del 2019 è stata ultimata la fase di test e realizzata la formazione necessaria per poter procedere in autonomia alla manutenzione. Il cruscotto è stato presentato al SA il 15.07.2019. A settembre 2019 è stato attivato il cruscotto di indicatori di performance informatizzato destinato agli organi di governo dell'ateneo, che consente il monitoraggio degli indicatori strategici; lo strumento è stato presentato in Senato e reso accessibile a tutti i soggetti individuati dal rettore e dal direttore che hanno ricevuto la presentazione e una guida per l'utilizzo	RAGGIUNTO
32	S	Attuazione di nuove iniziative individuate dal gruppo di lavoro tese al consolidamento del livello di benessere organizzativo	Numero nuove iniziative realizzate		1	2	È stato completato il percorso formativo per migliorare le capacità strategiche e di comunicazione rivolto ai dirigenti ed è iniziato quello per i responsabili di servizio, tutt'ora in corso. Il 9 dicembre, in due incontri il direttore generale ha incontrato il personale per illustrare i risultati del questionario sul benessere organizzativo. Tutto il personale ha poi partecipato al corso sullo stress-lavoro correlato	RAGGIUNTO
33	S	Analisi del sistema di allocazione costi finalizzato a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi funzionali e l'uso delle risorse (controllo di gestione)	Analisi del sistema attuale e definizione del nuovo modello	Entro dicembre 2019	Entro ottobre 2019	Entro settembre 2019	Obiettivo realizzato entro settembre. Dopo la chiusura del bilancio di esercizio 2018, ad aprile è iniziata l'analisi del sistema di allocazione. Un sensibile impatto ha avuto la riorganizzazione attuata a ottobre 2018, che ha portato al dipartimento di culture del progetto con la modifica delle Unità Analitiche di budget e le Dimensioni analitiche di destinazione dei costi. Ciò ha portato a rivedere il modello e i drivers. Con l'occasione si è proceduto a integrare il modello con i dati di budget assestato, che viene confrontato nella reportistica R101 e R102 (analisi dei costi per struttura intermedia e per il dipartimento di culture del progetto) con il dato del bilancio consuntivo. Un affinamento è stato apportato anche al Report 103 (Costi diretti per corso di studio).	RAGGIUNTO
34	S	Nuove iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale	Partecipazione alle iniziative RUS in merito al Greenmetric e realizzazione seconda edizione di bilancio sostenibilità Iuav	Partecipazione al Greenmetric 2018	In aggiunta supporto al gruppo di lavoro Iuav per progetto bilancio di sostenibilità	Supporto al gruppo RUS	Iniziativa RUS gruppo BO: ad inizio 2019 abbiamo inviato alcuni materiali relativi all'ultima edizione del ranking, per poter predisporre una relazione di analisi dei risultati, successivamente presentata alla riunione del gruppo CRUI sui ranking accademici a Roma. Lo strumento utilizzato, poi condiviso, ha consentito a Iuav di confrontarsi con altri 15 atenei sulla compilazione del questionario. Con l'occasione sono emerse delle discrepanze nella valutazione dei questionari che hanno penalizzato sensibilmente il nostro ateneo. Ciò ha determinato una gap analysis dei risultati della valutazione del questionario Greenmetrics 2018 rilevando la presenza di errori nella valutazione da parte di Greenmetric in 3 atenei italiani. Tale segnalazione, unitamente agli amendments, è stata portata all'attenzione dello Steering committee nell'incontro di aprile a Cork da parte del coordinatore del gruppo (Unibo).	RAGGIUNTO



N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
							Al gruppo di lavoro Iuav, rinnovato a marzo, il CDG ha dato supporto presentando i risultati Greenmetrics e la gap analysis nell'incontro del 19.03.2019. È stata coordinata la raccolta dati e le elaborazioni necessarie alla compilazione del questionario Greenmetrics 2019 che è stato inviato entro la scadenza prevista; in seguito i risultati sono stati analizzati sia all'interno del gruppo di lavoro Iuav che con il gruppo RUS di Bologna. È stato adeguatamente supportato il processo di realizzazione del secondo report di sostenibilità Iuav che è stato presentato al pubblico dal Rettore a dicembre 2019 e inviato a tutti i rettori delle università italiane.	
37	D/R	Consolidamento del percorso di assicurazione della qualità della didattica e sviluppo su ricerca e terza missione	Realizzazione road map triennale	Entro ottobre 2019	Entro settembre 2019	Entro luglio 2019	Predisposta la road map triennale a luglio 2019 - il documento sul sistema AQ è stato approvato dal presidio della qualità il 4 dicembre 2019. Sono state messe in campo le seguenti azioni: 1) sono state raccolte le esperienze degli atenei virtuosi, 2) il presidio della qualità ha incontrato il direttore della sezione di coordinamento della ricerca per avviare il lavoro di revisione del sistema di AQ della ricerca di ateneo; 3) e si è avviata la riflessione a livello di presidio della qualità costituendo due gruppi di lavoro, uno per l'AQ della ricerca e uno per l'AQ della terza missione.	RAGGIUNTO
38	S	Analisi per la prossima realizzazione di un bilancio di genere all'interno del documento di sostenibilità	Realizzazione analisi di fattibilità	Entro ottobre 2019	Entro settembre 2019	Entro luglio 2019	Le linee guida emanate e diffuse dalla CRUI a fine settembre hanno confermato l'analisi e l'impostazione definita a luglio 2019. È dunque possibile iniziare a progettare e realizzare il primo bilancio di genere Iuav. Nel corso del primo semestre è stata effettuata: - una analisi dei piani di altri atenei - lo studio e applicazione delle linee guida CNOPU per la redazione di un bilancio di genere Iuav con la proposta di un indice del documento. Tuttavia l'emanazione della direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di pari opportunità e la contestuale proposta di linee guida sul bilancio di genere in approvazione nella seduta del 15 luglio 2019 del gruppo di lavoro CRUI sulle tematiche di genere consigliano di attendere l'esito per meglio strutturare il lavoro. Le linee guida così approvate saranno presentate nel corso di apposito incontro previsto per il 19 settembre	RAGGIUNTO
41	R	Supporto all'elaborazione di un'ipotesi di revisione dell'assetto organizzativo dei laboratori di ateneo	Realizzazione analisi di supporto	Entro giugno 2019	Entro maggio 2019	Entro marzo 2019	A partire da novembre 2018 è stata avviata un'analisi dei laboratori esistenti. Evidenza oggettiva di ciascun incontro sono i verbali dei singoli incontri. A marzo 2019 sono stati avviati gli incontri individuali con il personale tecnico dei laboratori. Si tratta di 22 incontri che hanno avuto tra gli obiettivi anche quello di	RAGGIUNTO

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
		alla luce del passaggio nell'ambito delle competenze del dipartimento di culture del progetto					conoscere le competenze, conoscenze e attività presidiate dal singolo collega. Gli audit sono terminati la prima settimana di aprile. Evidenza oggettiva degli incontri è il documento di sintesi inviato alla prof.ssa Laura Fregolent.	
42	D	Supporto al completamento della revisione dell'offerta formativa di ateneo aa.aa. 2019/2020 e 2020/2021 nel rispetto dei vincoli imposti	Nuova offerta formativa a.a. 2020/2021	Entro dicembre 2019	Entro novembre 2019	Entro ottobre 2019	<p>Nel corso del primo semestre è stato portato a compimento il processo di revisione dei corsi di studio della filiera architettura, avviato con delibera del senato accademico del luglio 2018.</p> <p>In particolare, a gennaio 2019 sono state approvate dagli organi accademici le proposte di modifica agli ordinamenti didattici, che sono stati trasmessi al Cun per la prevista verifica.</p> <p>Nel contempo è stata avviata, in collaborazione con tutti i coordinatori dei corsi di studio, un'articolata attività di predisposizione dei piani didattici 2019/20 con i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- garantire l'avvio dei nuovi corsi di studio e la regolare erogazione di quelli ad esaurimento, consentendo agli studenti già iscritti la conclusione del percorso formativo;</li> <li>- razionare e rinnovare la proposta formativa della filiera pianificazione, pur ad ordinamenti invariati;</li> <li>- contenere la spesa per la didattica all'interno del budget previsto (- 15% rispetto all'anno precedente).</li> </ul> <p>I piani didattici sono stati approvati a marzo 2019, mentre a maggio 2019 sono stati approvati i regolamenti didattici dei corsi di studio e si sta concludendo in questi giorni la stesura dei manifesti degli studi e degli orari delle lezioni.</p> <p>Oltre a quanto indicato per il primo semestre è stato predisposto l'orario delle lezioni con modalità parzialmente rinnovate, volte al miglior utilizzo degli spazi. Grazie alla più efficiente gestione delle aule si è riusciti a far fronte alla chiusura di Ca' Tron per lavori e alla crisi causata dalle acque alte eccezionali di novembre che ha reso inutilizzabili tre aule della sede delle Terese</p>	RAGGIUNTO
50	D	Analisi finalizzata allo sviluppo di un accordo di collaborazione con la Fondazione luav per la gestione organizzativa	tempi di realizzazione		ott-19	sett-209	<p>Ad aprile è stata condotta dall'ufficio affari legali una verifica su quali servizi/attività la Fondazione luav possa svolgere in favore dell'ateneo e con quali modalità.</p> <p>A maggio sono state deliberate dagli organi accademici le linee guida per l'attività della fondazione per il prossimo triennio.</p> <p>Questi gli ambiti individuati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un progetto di promozione e divulgazione dei master di ateneo</li> </ul>	NON VALUTABILE

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
		del terzo ciclo di formazione (master)					<p>- un progetto di promozione dell'ateneo verso il mondo delle imprese e nell'ambito internazionale</p> <p>- la progettazione di percorsi che soddisfino i fabbisogni formativi del mondo del lavoro e favoriscano l'inserimento lavorativo degli studenti, all'inizio, anche in una forma di partenariato con l'Università.</p> <p>Dopo lo studio effettuato sulla natura della Fondazione e sulle regole di funzionamento è stata inquadrata la possibilità di collaborazione tra le 2 realtà per attività consentite dallo statuto della Fondazione.</p> <p>Sono state approvate le linee di attività annuali e triennali dagli organi Iuav e sono state recepite dalla Fondazione attivando una prima forma di collaborazione nel campo del supporto nei rapporti con le imprese.</p> <p>Per i master non è stato ancora deciso dagli organi della Fondazione che tipo di supporto/collaborazione fornire a Iuav in quanto si è preferito valutare progressivamente come procede la prima collaborazione attivata.</p>	
26	S	Revisione pagine web in relazione alla nuova organizzazione e relativi processi, traduzione in inglese di una selezione di pagine previa analisi dei contenuti di interesse	tempi di aggiornamento		ottobre	giugno	<p>AFRU</p> <p>Revisione eseguita per:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vademecum e modulistica relativa al nuovo regolamento missioni</li> <li>2. nuova articolazione degli uffici a seguito di riorganizzazione</li> </ol> <p>ARSBD - Ricerca</p> <p>Sono state aggiornate le pagine:</p> <p>Fare una convenzione</p> <p>Agevolazioni alle imprese</p> <p>Fondo sociale europeo - FSE Regione Veneto</p> <p>Reti Innovative regionali</p> <p>DAIG</p> <p>Per quanto riguarda la parte di competenza della Divisione Affari Istituzionali e Governance - servizio comunicazione l'obiettivo è stato raggiunto entro i termini indicati in fase di programmazione così come già esposto e elencato nella fase di monitoraggio di luglio.</p> <p>Si segnala tuttavia che la pratica di revisione e traduzione (se necessaria) è stata ulteriormente incrementata con le seguenti sezioni:</p> <p>- pagine per la magistrale in architettura in italiano (finite entro luglio)</p>	RAGGIUNTO
29	S	Reingegnerizzazione dei processi trasversali e modifiche organizzative	N. processi reingegnerizzati	2	3	4	<p>AT Completata reingegnerizzazione del processo acquisti e presi in carico tutti gli acquisti di B&amp;S dell'Ateneo. Avanzamento nell'automazione di processo.</p> <p>Automatizzate pubblicazioni acquisti per trasparenza e richiesta CIG, e automatizzata</p>	RAGGIUNTO

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
		conseguenti: acquisti, contratti, domanda di partecipazione a concorsi, delibere organi e decreti dipartimento di culture del progetto, procedura per richiesta pubblicazioni acquisti e gestione CIG*					ricevuta/attestazione del consegnatario bene ADSS non aveva processi specifici da reingegnerizzare ma ha partecipato alle fasi di competenza per quanto riguarda processi in capo ad altri settori (vedi affidamento incarichi insegnamento, programmazione didattica, attività master e corsi di perfezionamento) ARSD non aveva processi specifici da reingegnerizzare ma ha partecipato alle fasi di competenza per quanto riguarda processi in capo ad altri settori AFRU revisione processo domande partecipazione a concorsi PTA e concorsi docenti con analisi su casistiche e numerosità. Analisi svolta anche per contratti lavoro autonomo (didattica e ricerca). DG reingegnerizzati processi dipartimento di culture del progetto delibere organi e decreti.	
35	S	Revisione e attivazione delle misure di prevenzione della corruzione finalizzata all'adozione di misure organizzative e operative funzionali a ridurre il rischio e coordinamento degli adempimenti di trasparenza, di competenza dell'area*	Analisi dell'impatto delle misure finora adottate e ridefinizione di un sistema di indicatori di misurazione adeguato	Entro ottobre 2019	Entro giugno 2019	Entro aprile 2019	ARSD Sono state analizzate e riviste tutte le misure già previste, sono state aggiunte misure relative alle call del dipartimento per l'assegnazione dei fondi e degli assegni di ricerca ai docenti (novembre 2019). AT Applicata la circolare MIUR-MEPA. Completata l'automazione della pubblicazione ex Legge 190/2012 DAIG la divisione affari istituzionali e governance - servizio affari istituzionali ha garantito il supporto al RPCT e al direttore generale nella fase di monitoraggio e aggiornamento della sezione amministrazione trasparente e di attuazione delle misure di mitigazione del rischio indicati dalle aree amministrative. Le misure e gli indicatori dei servizi di staff della direzione generale sono stati assunti nella pratica di servizio e non hanno richiesto aggiornamento ADSS sono state apportate le modifiche regolamentari di competenza e proceduralizzate le fasi di attribuzione dei voti degli esami finali di laurea. Compilata la piattaforma ANAC per le misure di prevenzione corruzione e adeguando di conseguenza le misure adottate laddove non allineate. Deve essere effettuata a questo punto la valutazione del rischio alla luce delle nuove metodologie da implementare. AFRU si è provveduto alla revisione delle misure e alla loro attivazione come previsto dal PTPCT	RAGGIUNTO
39	S	Analisi dei processi tecnico-amministrativi relativi al nuovo modello organizzativo finalizzata	Realizzazione analisi	Entro novembre 2019	Entro ottobre 2019	Entro settembre 2019	AFRU Completamento ridefinizione dei servizi da sviluppare o da disattivare e approvazione della ricognizione del fabbisogno di personale con CdA 17.04.2019	RAGGIUNTO

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
		all'ottimizzazione delle condizioni di efficacia ed efficienza della gestione nonché alla prevenzione del rischio di corruzione*						
40	S	Realizzazione di un piano di impiego delle sedi a disposizione dell'ateneo comprendente la verifica delle relative condizioni di sicurezza e funzionalità, giuridiche, fiscali a supporto della programmazione di medio/lungo periodo delle attività di ateneo	Realizzazione piano entro dicembre 2019	50% sedi	70% sedi	100% sedi	AFRU Completato il lavoro di verifica fiscale AT Completato per la parte di competenza	RAGGIUNTO
48	D	Supporto alla definizione di un sistema di valorizzazione delle opinioni degli studenti frequentanti sugli insegnamenti	Messa a punto di una proposta		on/off		È stata approvata una modifica del regolamento sui contratti di insegnamento che prevede il divieto di conferimento incarichi a docenti che abbiano ottenuto per due anni consecutivi valutazioni negative da parte degli studenti frequentanti	RAGGIUNTO
36	S	Analisi delle ricadute sui regolamenti e sulle procedure interne all'area di competenza del passaggio al dipartimento di culture del progetto e conseguente applicazione	Tempi di analisi e applicazione		Entro novembre	Entro ottobre	AFRU 1. approvazione del nuovo Regolamento di Ateneo per Missioni e Trasferte (CdA 22.05.2019) 2. approvazione del nuovo Regolamento per il conferimento di incarichi per attività di insegnamento e di didattica Integrativa (CdA 19.06.2019) 3. approvazione nuovo regolamento per l'amministrazione la finanza e la contabilità (CdA del 17.07.2019) 4. approvazione revisione del regolamento per la Premialità (CdA del 20.11.2019) 5. approvazione nuovo regolamento dell'orario di lavoro (CdA del 18.12.2019) 6. Revisione del regolamento sul part time (CdA del 17.04.2019) ARSB modifiche al regolamento di ateneo per lo svolgimento di attività convenzionale: cda 20 novembre 2019	RAGGIUNTO

N.	Fun ist.	Obiettivo 2019	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
							<p>regolamento di ateneo della scuola di dottorato: cda 25 settembre 2019</p> <p>regolamento di ateneo sui corsi di dottorato e in materia di dottorato di ricerca: all'esame del consiglio della scuola di dottorato</p> <p>regolamento di ateneo sulla partecipazione dell'università a società di capitali e a consorzi di diritto privato e sugli spin off/start up dell'università iuav di venezia: analisi completata, revisione in corso</p> <p>AT Regolamento acquisti analizzato e redatta prima bozza, regolamento spazi e servizi informatici redatta bozza.</p> <p>ADSS effettuati tutti gli adeguamenti regolamentari previsti: regolamento didattico, regolamento carriere studenti, regolamenti didattici dei corsi di studio, regolamento master e corsi di perfezionamento</p>	

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

\*\* Obiettivi legati al benessere organizzativo

Nei paragrafi che seguono sono invece illustrati i risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi di performance che sono espressi dagli indicatori di customer satisfaction, inerenti l'efficacia, e dagli indicatori di costo unitario, inerenti l'efficienza.

### 2.3 RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE: LA CUSTOMER SATISFACTION E I COSTI MEDI UNITARI

Il Piano integrato prevede, oltre agli obiettivi strategici e gestionali, obiettivi di performance dell'area, per il miglioramento continuo dei servizi, che sono misurati attraverso indicatori: di efficienza e di efficacia.

#### I risultati relativi all'efficienza (costi unitari)

Gli indicatori di efficienza (elencati in tab. 11 del Piano integrato luav 2019-21) sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi e misurano il costo medio unitario per struttura. Sono calcolati come variazione percentuale del costo unitario rispetto all'anno precedente considerando un range del +/- 1% e sono utilizzati per la valutazione dei dirigenti, unitamente ai risultati degli indicatori di CS usati per la valutazione di area. Per alcune aree, in considerazione della differente tipologia di attività svolta, sono considerati più indicatori calcolati con driver specifici; ad es. l'area finanza e risorse umane ha due indicatori di costo unitario in relazione alle due attività "core" svolte.

Come più sopra ricordato, il CDA Iuav con delibera del 25.09.2019 ha aggiornato le modalità di calcolo di alcuni indicatori di costo unitario di cui alla Tab. 11 "Obiettivi di efficienza dei servizi" del Piano integrato luav 2019-21 come evidenziato nella tabella 1 della presente relazione.

La tabella seguente evidenzia in alcuni casi il dato 2018 ricalcolato per poter avere un confronto omogeneo con il valore 2019.

**Tabella 12 - risultati efficienza (costi unitari)**

COSTO/DRIVER	2018	2019	Var. % 2019
COSTO ADSS	2.243.827	2.254.835	
tot studenti iscritti a corsi di laurea	3.649	3.639	
costo unitario ADSS	614,92	619,63	0,8%
COSTO AT	1.581.919	1.409.238	
Totale metri quadri ateneo	41.416	42.659	
costo unitario AT	38,20	33,03	-13,5%
COSTO DRUO	857.894	809.448	
unità PTA docric strutt	405	407	
costo unitario AFRU (Druo)	2.118,26	1.988,81	-6,1%
COSTO DIV AMM	1.077.458	984.276	
valore Prov+Costi	90.376.445	91.161.141	
costo unitario AFRU (Div Amm)	0,012	0,011	-9,4%
COSTO DIV RIC	805.893	910.233	
Proventi tot di ricerca	4.498.686	3.529.007	
costo unit ARSBD (Dric)	0,18	0,26	44,0%
COSTO DIV SBD	1.154.691	1.169.332	

COSTO/DRIVER	2018	2019	Var. % 2019
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	4.906	5.044	
costo unitario ARSBD (DsbD)	235,36	231,83	-1,5%

La dinamica dei costi per struttura risente sia degli aumenti dei costi retributivi evidenziati nel bilancio consuntivo 2019, sia della dinamica demografica (assunzioni, cessazioni) oltre che dello spostamento di personale da una struttura all'altra.

### **I risultati relativi all'efficacia (customer satisfaction)**

Gli obiettivi gestionali legati all'efficacia sono misurati da questionari di customer satisfaction rivolti a stakeholder interni ed esterni.

Gli obiettivi sono definiti mediante un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti (media delle risposte del questionario), sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei, una buona parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono desunti da questionari raccolti con il progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) a cui Iuav partecipa dal 2007. Questo consente oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di un confronto esterno.

Per gli aspetti non considerati dai questionari Good Practice sono stati utilizzati altri questionari integrativi, per i quali si è provveduto autonomamente alla ideazione, diffusione, raccolta e elaborazione.

### **I tassi di risposta ai questionari.**

Gli stakeholder coinvolti nell'analisi di customer satisfaction sono stati i seguenti:



**Tabella 13 – questionari Good Practice: stakeholder coinvolti nell’analisi**

STAKEHOLDER	QUESTIONARI GP 2019		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale t.a. strutturato	257	154	59,9%
Personale docente e ricercatore strutturato	149	73	48,9%
Dottorandi	154	56	36,4%
Assegnisti	90	30	33,3%
Studenti anni successivi al 1°anno	2886	578	20%

**Tabella 14 – questionari Integrativi: stakeholder coinvolti nell’analisi**

STAKEHOLDER	QUESTIONARI INTEGRATIVI 2019		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale docente e ricercatore strutturato	149	45	30,2%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	20	10	50,0%
Senato degli studenti	32	6	18,8%
Dottorandi	154	31	20,1%
Responsabili di divisione/servizio	41	20	48,8%
Componenti commissioni didattiche paritetiche	8	6	75,0%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	54	9	16,6%
Dirigenti	4	2	50,0%
Componenti CUG	12	4	33,3%
Delegati del Rettore	12	4	33,3%

I tassi di risposta, rispetto all’anno precedente, hanno visto un incremento per i questionari Good Practice e una leggera flessione per quanto riguarda i questionari integrativi.

I risultati medi generali in termini di soddisfazione (scala 1-4) relativi ai questionari Good Practice sono stati:

**Tabella 15 – risultati dei questionari CS Good Practice**

STAKEHOLDER	VOTO 2018	VOTO 2019	Var %
Studenti	2,62	2,64	0,9%
Docenti	2,68	2,77	3,3%
Personale TA	2,56	2,58	0,5%
Dottorandi	2,61	2,79	6,3%
Assegnisti di Ricerca	2,52	2,63	4,0%
<b>Media Totale</b>	<b>2,61</b>	<b>2,68</b>	<b>2,7%</b>

La valutazione media pari a 2,68 ha registrato un leggero miglioramento rispetto a quella dello scorso anno (2,61), con un incremento percentuale del 2,7%.

Nella tabella seguente, i risultati in termini di soddisfazione relativi ai questionari integrativi:

**Tabella 16 – risultati dei questionari CS integrativi**

STAKEHOLDER	VOTO 2018	VOTO 2019	Var %
Personale docente e ricercatore strutturato	3,03	3,22	6,2%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	3,37	3,49	3,2%
Componenti del senato degli studenti	4,0	3,07	-23,1%
Delegati del Rettore	3,54	3,82	7,6%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	3,24	3,59	10,9%
Dottorandi	3,02	3,10	2,3%
Direttore generale	4,00	4,00	0%
Dirigenti	3,09	3,67	15,8%
Responsabili di Divisione/Servizio	2,73	2,82	3,13%
Componenti CUG	3,50	2,25	-37,5%
Componenti commissioni didattiche	3,00	2,83	-5,8%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	3,10	2,86	-7,6%
<b>Media Totale</b>	<b>3,30</b>	<b>3,23</b>	<b>-2,2%</b>

In questo caso si osserva un leggero arretramento rispetto all'anno precedente (-2,2%).

In sintesi la performance legata alla customer satisfaction ha visto un leggero miglioramento per i risultati medi dei questionari raccolti con l'indagine Good Practice, e un leggero decremento degli indicatori raccolti con i questionari integrativi.

L'andamento delle valutazioni è diversificato in base agli stakeholder: le valutazioni dei componenti del CUG e del senato studenti registrano le flessioni maggiori, mentre le valutazioni dei dirigenti e dei laureati ottengono i miglioramenti più marcati.

### Risultati degli obiettivi di performance per area

I risultati degli obiettivi di performance (raccolti e/o elaborati dal Servizio controllo di gestione) fanno riferimento sia all'efficacia, considerando la soddisfazione espressa nelle indagini di customer satisfaction più sopra descritte, sia all'efficienza, riferita ai costi unitari.

Per ciascuna area di supporto dell'amministrazione vi è una batteria di indicatori che ne monitorano le performance, una parte dei quali hanno un impatto sulla valutazione e la premialità.

Si evidenziano di seguito i principali indicatori<sup>8</sup> per ciascuna delle aree dell'amministrazione centrale e della direzione generale.

Nelle tabelle che seguono sono indicati gli indicatori di performance utilizzati ai fini della valutazione, come previsto dal Piano integrato 2019.

<sup>8</sup> Si fa riferimento in particolare agli indicatori più significativi, che hanno un impatto sulla valutazione dei dirigenti e del personale t.a.; I risultati complessivi e analitici della customer satisfaction, molto articolati e dettagliati, sono oggetto di analisi specifica da parte del Gruppo Good Practice e del Servizio Controllo di gestione Iuav e verranno presentati in seguito.

### Area didattica e servizi agli studenti.

Il costo unitario dell'ADSS viene calcolato a partire dal 2018 come rapporto tra il costo dell'area e il numero di iscritti. In termini di efficienza si ha un aumento del costo medio unitario dovuto essenzialmente a un aumento dei costi retributivi del personale unitamente a una lieve contrazione del driver numero di iscritti. Per quanto riguarda l'efficacia si rileva un miglioramento del valore medio legato principalmente alla soddisfazione personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione; il dato medio degli indicatori valutativi passa da 2,99 nel 2018 a 3,08 nel 2019.

**Tabella 17 – indicatori dell'area servizi alla didattica**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2018	Indicatore 2019	% 2018-19
Costo unitario Area Didattica e servizi agli studenti	614,9	619,6	+0,8%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti	2,57	2,49	-3,04%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3,48	3,59	3,22%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	2,91	3,02	3,92%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	3,00	3,25	8,33%

### Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale

Il costo unitario dell'area viene calcolato considerando il valore di ciascuna delle due divisioni, rapportando il costo retributivo di ciascuna a un driver espressivo del volume di attività svolto.

Il costo unitario della divisione ricerca registra un incremento legato sia all'aumento dei costi sia alla diminuzione dei proventi da ricerca.

La divisione sistema bibliotecario e documentale ha una diminuzione del costo unitario legata all'aumento del driver (numero di utenti potenziali) che più che compensa un leggero aumento del costo complessivo.

Per la customer il dato medio degli indicatori valutativi passa da 2,99 nel 2018 a 3,15 nel 2019; il miglioramento più marcato è relativo alla soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto alla ricerca.

**Tabella 18 – indicatori della area ricerca, sistema bibliotecario e documentale**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2018	Indicatore 2019	% 2018-19
Costo unitario divisione sistema bibliotecario e documentale	235,4	231,8	-1,5%
Costo unitario divisione ricerca	0,18	0,26	+44%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca	2,86	3,16	10,62%
Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale	3,12	3,13	0,47%

### Area tecnica

Il costo unitario dell'area tecnica viene calcolato come rapporto tra il costo dell'area e il numero di metri quadrati complessivi di superficie (spazi relativi a uffici, aule, spazi comuni).

Sul fronte dell'efficienza si registra quindi una diminuzione dovuta sia a una contrazione dei costi retributivi dell'area sia a un lieve incremento dei metri quadrati di superficie.

La customer satisfaction resta sostanzialmente stabile passando da 2,58 a 2,57 e risale la valutazione degli approvvigionamenti che l'anno precedente erano stati coinvolti in un processo di riorganizzazione.

**Tabella 19 – indicatori dell'area tecnica**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2018	Indicatore 2019	% 2018-19
Costo unitario area tecnica	38,2	33	-13,5%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	2,83	2,80	-1,15%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	2,69	2,58	-4,11%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	2,23	2,32	4,38%

#### **Area finanza e risorse umane**

Sul fronte dell'efficienza si rileva una diminuzione del costo medio in entrambe le divisioni: in entrambe abbiamo una diminuzione del costo complessivo e un aumento del driver.

In merito alla customer, la variazione, in calo, è contenuta (da 2,99 a 2,90 punti).

**Tabella 20 – indicatori dell'area finanza e risorse umane**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2018	Indicatore 2019	% 2018-19
Costo unitario divisione bilancio e finanza	0,012	0,011	-9,4%
Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	2118	1989	-6,1%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	3,38	3,30	-2,22%
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	3,22	3,03	-5,86%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	2,55	2,57	0,56%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,82	2,71	-3,58%

#### **Direzione generale**

Il raggruppamento "Direzione generale" comprende gli staff e le divisioni "affari istituzionali e governance" e "dipartimento e laboratori".

Per quanto riguarda l'efficacia<sup>9</sup> la valutazione media della customer passa da 3,21 a 3,12 punti.

<sup>9</sup> A differenza delle aree per le quali gli indicatori di CS sono usati (unitamente a quelli di efficienza) per la valutazione delle performance del dirigente, gli indicatori di customer della tabella successiva sono usati per la valutazione dei responsabili e collaboratori della DG ma non per la valutazione del DG, che segue indicazioni specificatamente indicate dal Piano integrato e dal Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance.

**Tabella 21 – indicatori delle strutture afferenti alla DG**

<b>TITOLO INDICATORE</b>	<b>Indicatore 2018</b>	<b>Indicatore 2019</b>	<b>% 2018-19</b>
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3,64	3,47	-4,57%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio archivio di ateneo	3,18	3,09	-2,97%
Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali	3,43	3,52	2,78%
Soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione	2,30	2,13	-7,34%
Soddisfazione del personale docente sul servizio staff del rettore	3,58	3,75	4,65%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento	3,23	3,02	-6,38%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento	3,11	2,83	-8,76%

## 2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa 2019 è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono al massimo per il 20% della valutazione complessiva), al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata una scala di valutazione tra 0 e 10.

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.

Nelle tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni individuali per l'anno 2019, distinguendo per area, ruolo professionale e categoria contrattuale.

**Tabella 22 – valutazione delle prestazioni per area dirigenziale**

AREA	Personale valutato	Esito Valutazioni 2018				
		sotto il 6	tra 6 e 6,99	tra 7 e 7,99	tra 8 e 9,49	tra 9,50 e 10
Area didattica e servizi agli studenti	55				32	23
Area finanza e risorse umane	43			1	23	19
Area tecnica	38	1		1	16	20
Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	54		1		24	29
Direzione generale	66				22	44
<b>Totale</b>	<b>256</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>117</b>	<b>135</b>

**tabella 23 – valutazione delle prestazioni per ruolo professionale**

RUOLO	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area tecnica	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Direzione generale	Valutazione media per ruolo
Collaboratore C/D	9,28	9,39	9,49	9,49	9,61	9,44
Funzione Specialistica e Incarico EP	9,43	9,08	9,15	9,56	9,20	9,30
Responsabile di Divisione	9,46	9,16	-	9,03	9,45	9,31
Responsabile di Servizio	9,17	9,16	9,16	9,32	9,44	9,26
<b>Valutazione media per area</b>	<b>9,29</b>	<b>9,33</b>	<b>9,29</b>	<b>9,47</b>	<b>9,56</b>	<b>9,40</b>

**Tabella 24 – valutazione delle prestazioni per categoria contrattuale**

CATEGORIA	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area tecnica	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Direzione generale	Valutazione media per categoria
EP	9,26	9,09	9,20	9,30	9,41	9,25
D	9,27	9,39	9,42	9,42	9,56	9,45
C	9,30	9,37	9,52	9,52	9,59	9,40

CATEGORIA	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area tecnica	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Direzione generale	Valutazione media per categoria
<b>Valutazione media per Area</b>	<b>9,29</b>	<b>9,33</b>	<b>9,29</b>	<b>9,47</b>	<b>9,56</b>	<b>9,40</b>

N.B: Le medie sono calcolate considerando il personale non dirigente; per omogeneità con gli anni precedenti gli incarichi di EP sono insieme alle funzioni specialistiche

In applicazione all'art. 20 del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro e nel rispetto di quanto concordato in sede di contrattazione integrativa, per l'anno 2019 sono state attribuite complessivamente 5 maggiorazioni dei premi individuali, assegnate a una persona per ogni area.

## 2.5 TRASPARENZA

Come già esposto nel Piano integrato 2020/2022, per quanto concerne la trasparenza, in applicazione del D.lgs. 33/2013 e delle indicazioni dell'ANAC e in un'ottica di connessione con il PTPCT e il Piano Strategico, luav:

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

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

- si è consolidato il rapporto di collaborazione del RPCT con il Data Protection Officer (DPO) dell'ateneo anche al fine di evitare il rischio di sovraesposizione dei dati pur garantendo il diritto all'informazione e di accesso alla documentazione amministrativa dei cittadini individuando soluzioni procedurali per il trattamento dei documenti in possesso dell'ateneo;
- in attesa di redigere uno specifico regolamento che disciplini più compiutamente le procedure applicative del Regolamento UE in ambito universitario, è stato adottato con delibera del consiglio di amministrazione del 18 dicembre 2019 il modello organizzativo privacy luav. Il modello definisce le misure tecniche e organizzative adottate dall'Università luav di Venezia, ai fini della protezione delle persone fisiche in relazione al trattamento dei dati personali e della libera circolazione degli stessi nell'ateneo nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, limitazione delle finalità, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità, riservatezza e responsabilizzazione.

Per quanto riguarda la pianificazione in materia di trasparenza e anticorruzione, nel corso del 2019 è stato adottato con delibera del consiglio di amministrazione del 30 gennaio 2019 il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza - PTPCT in coincidenza con l'approvazione del Piano integrato dell'Università luav di Venezia 2019-2021 nel quale, a partire dalle linee strategiche di ateneo, sono stati



individuati e correlati gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza (obiettivi operativi e azioni) in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

Il NDV, nella sua veste di OIV, ha attestato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione delle informazioni e dei documenti pubblicati nella sezione “Amministrazione trasparente” secondo le indicazioni e con le modalità contenute nella delibera ANAC n. 141 del 27 febbraio 2019. Nel corso della riunione dell’1 aprile 2019 ha verificato l’attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per riscontrare l’adempimento degli obblighi di pubblicazione senza rilevare per le pagine indicate alcun aspetto critico.

In particolare l’attestazione ha riguardato i seguenti dati e documenti per i quali il NDV ha verificato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione:

1. Performance
2. Provvedimenti
3. Bilanci
4. Servizi erogati
5. Pagamenti dell’amministrazione
6. Opere pubbliche

In una specifica scheda di sintesi sono state illustrati i tempi e i modi della rilevazione.

L’attestazione, la scheda di sintesi sulla rilevazione e la griglia di rilevazione sono consultabili nella pagina di “Amministrazione trasparente” dedicata ai [“controlli e rilievi sull’amministrazione”](#).

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

- [“Corruzione e anticorruzione. Un libro un incontro”](#), che si è tenuto il 28 febbraio 2019 con l’importante partecipazione dell’allora presidente dell’ANAC, dott. Raffaele Cantone e del prof. Enrico Carloni, ordinario di diritto amministrativo Università degli studi di Perugia. La presentazione del loro volume “Corruzione e anticorruzione: dieci lezioni” è stata l’occasione per fornire con approccio divulgativo un quadro su cosa sia la corruzione e in che modo possa essere prevenuta e combattuta
- il seminario [“Trasparenza e anticorruzione. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di Iuav - Triennio 2019-2021”](#) organizzato il 5 giugno 2019 su impulso del RPCT
- la Giornata della Trasparenza delle Università del Veneto dal titolo [“Anticorruzione: a che punto siamo? A 7 anni dalla legge 190/2012”](#), che si è tenuto il 29 novembre 2019 presso l’Aula Magna ai Tolentini, organizzato su impulso dell’Università Iuav di Venezia in coordinamento e con il contributo di docenti delle quattro università. Tale convegno ha consentito un confronto sulla percezione dell’etica e della corruzione nella pubblica amministrazione a seguito dell’entrata in vigore della legge 6 novembre 2012 n. 190, quale dibattito sull’importanza della legalità nell’amministrazione pubblica, con l’obiettivo di rafforzare il senso collettivo di consapevolezza e di responsabilità.

Nel corso del 2019 è stata inoltre erogata una formazione specifica per sostenere l'aggiornamento in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e privacy, riepilogata in dettaglio nel PTPCT 2020-2022 e nella tabella riportata di seguito.

**Tabella 25 – Formazione anno 2019**

<b>Titolo Evento</b>	<b>Fornitore</b>	<b>ore corso</b>	<b>numero discenti</b>
Corso Gdpr Privacy - Regolamento Europeo - I Modulo	Iuav - Amicucci	2,5	9
Corso Gdpr - Modulo Integrativo per aggiornamento - II Modulo	Iuav - Amicucci	1	245
Corso Base in materia di appalti di forniture e servizi - gli atti di gara	Formel	7	2
Protezione dei dati personali: dalla normativa all'organizzazione	Crui -Più Srl	21	1
La normativa in materia di protezione dei dati personali - focus nella gestione dei progetti di ricerca finanziati	Aprè	7	1
La gestione del rischio nel trattamento dei dati personali	Università Ca' Foscari	4	2
La privacy dopo il GDPR nelle segreterie studenti	Unistud - Linea Pa	7	1
Gruppo di lavoro sul GDPR	Aprè	7	1
La normativa in materia di protezione dei dati personali [gli adempimenti nella gestione dei progetti di ricerca finanziati]	Aprè	7	1
La normativa in materia di protezione dei dati personali (focus nella valutazione di impatto per la gestione dei progetti di ricerca finanziati)	Aprè	7	1
Valore Pa - Corso Operativo sulla p.a. digitale: gestione e conservazione dei documenti e dei fascicoli - banche dati I livello	Formel	40	1
Valore Pa - Gli strumenti per l'anticorruzione e la trasparenza nella P.A. I livello	Ca' Foscari Challenge School	40	3
Valore Pa - Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati II livello	Formel	40	3
Valore Pa - Strumenti e tecnologie per la digitalizzazione della P.A. I livello	Ca' Foscari Challenge School	40	2

Per quanto concerne il complessivo ciclo della performance, si segnala il fondamentale supporto e contributo al miglioramento che è venuto dal NDV Iuav che va al di là del mero adempimento normativo.

Il NDV ha infatti approvato le modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e nella riunione del 10 giugno 2019 ha constatato con soddisfazione il quadro positivo della performance generale dell'ateneo, il sostanziale e costante miglioramento nella chiarezza espositiva della relazione e ha incoraggiato il proseguimento del percorso intrapreso sul collegamento tra budget e programmazione. Ha inoltre fornito suggerimenti in merito alla restituzione degli obiettivi raggiunti che sono stati accolti nell'esposizione di questa relazione.

### 3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

#### 3.1 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE

Il raccordo tra programmazione delle performance e programmazione di budget rimane un aspetto di non facile soluzione per motivi connessi alle caratteristiche specifiche delle università i cui obiettivi caratteristici, nonostante l'implementazione di una strumentazione contabile più vicina a quella delle aziende di produzione, non sono quasi mai espressi in termini economico-finanziari.

L'Anvur ha più volte evidenziato in diversi documenti una criticità comune a tutti gli atenei su questo punto.<sup>10</sup>

L'ateneo, che ha partecipato al gruppo di lavoro Anvur sul tema specifico, si propone ogni anno di effettuare e ampliare il collegamento tra programmazione e budget.

Nell'ambito del processo di budgeting 2019 a ciascun dirigente delle aree di supporto è stato chiesto di quantificare alcuni degli obiettivi probabilmente considerati nel successivo piano performance<sup>11</sup>.

In sede di elaborazione del budget 2019, tra settembre e dicembre 2018 (in concomitanza con le prime riflessioni inerenti il Piano integrato 2019-21), i dirigenti hanno lavorato alla quantificazione delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2019, quantificati per la parte del budget economico in 1,25 milioni € (oltre a progetti di investimento e PRO3) di costi, con un sensibile aumento rispetto all'anno precedente.

Ciascun obiettivo è stato quantificato stimando i costi diretti delle attività sottostanti, senza considerare i costi indiretti (retribuzioni, spese generali, ecc.).

Dopo l'approvazione del piano tali obiettivi sono stati contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati. La tabella seguente evidenzia per ciascuna area di supporto e progetto l'importo a budget e l'ammontare utilizzato (tot. scritture autorizzatorie).

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

**Tabella 26 - obiettivi di performance 2019; importi a budget e consuntivo**

AREA/PROGETTO	BUDGET 2019	CONSUNTIVO 2019
<b>ADSS</b>	15.000	7.566
Attivazione di almeno una borsa di studio annuale a favore di studenti rifugiati	5.000	5.000
Iniziative specifiche per la promozione del nuovo corso di laurea magistrale in lingua inglese	10.000	2.566
<b>AT</b>	<b>1.135.000</b>	<b>474.245</b>
fondo spese impreviste area tecnica 2019	100.000	70.000
interventi edilizi San Sebastiano 2019	400.000	-

<sup>10</sup> Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (maggio 2015), feedback al Piano della Performance 2016-2018 (dicembre 2016), "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università" (luglio 2017), Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018-20 del 20/12/2017 e infine "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" di gennaio 2019.

<sup>11</sup> Come è stato rilevato da molti uno dei problemi che sussiste è la discrepanza temporale tra scadenza di presentazione del budget e di approvazione del piano performance.

Progetto monitorato con Piano Integrato 2019: Obiettivo indagini strutturali riassetto strategico sedi	135.000	29.702
Progetto monitorato con Piano Integrato 2019: Obiettivo potenziamento Wi-Fi riassetto strategico sedi 2019	100.000	81.074
supporto mostre 2019	350.000	243.469
	50.000	50.000
<b>ARSBD</b>	<b>55.000</b>	<b>52.457</b>
Progetto ARSBD1. Miglioramento dei servizi a supporto della partecipazione e gestione dei progetti di ricerca e della valorizzazione dei risultati	27.000	12.792
Progetto ARSBD3. Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	28.000	10.171
Progetto ARSBD2. Archivio progetti: incremento dei fondi archivistici e loro valorizzazione.	30.000	29.494
<b>AFRU</b>	<b>15.000</b>	
Missioni: sistema di gestione spese mediante Carta di credito virtuale - AIR PLACE	15.000	
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.220.000</b>	<b>534.267</b>

### 3.2 IL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ

Il servizio controllo di gestione calcola a partire dal 2011 il costo annuo del SMVP; da qualche anno la stima viene integrata con quella del costo del sistema qualità Iuav.

Il costo complessivo è stato ottenuto come somma dei seguenti elementi:

- il costo retributivo del personale amministrativo di supporto alla gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance (Servizio CDG, Servizio Organizzazione e sviluppo e Servizio Affari istituzionali) e del personale che a vario titolo partecipa al Sistema di Quality Assurance (a esclusione dei docenti):

**Tabella 27 - costo retributivo personale t.a. degli uffici**

Principali servizi coinvolti nel SMV	Controllo Gestione	Organizzazione e sviluppo	Affari istituzionali	Quality Assurance	Totale
Costo stipendiale in €	88.481	47.933	10.005	230.030	376.449

Per la parte del costo relativo al personale operante per il sistema qualità si è utilizzata la rilevazione di efficienza del progetto Good Practice<sup>12</sup> mentre per il personale di supporto alla gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance si è richiesta una stima del tempo dedicato da parte dei colleghi.

<sup>12</sup> Riferimento al servizio 1 BIS. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione.

**Tabella 28 - stima costo p.t.a. che partecipa al processo di assegnazione obiettivi/revisione/valutazione**

ruolo	retribuzione media annua €	stima n. ore annue dedicate	costo medio orario per ruolo €	costo complessivo €
dirigente	111.980	140	66	9.265
responsabile divisione	62.536	207	37	7.632
responsabile servizio	49.094	675	29	19.581
funzione specialistica	43.459	181	26	4.638
collaboratore	35.608	1.079	21	22.704
tot				<b>63.820</b>

Il valore è stato ottenuto mediante una stima (tramite la diffusione di un questionario a cui ha risposto circa il 50% del personale t.a.) del costo del tempo dedicato da parte di tutti i dipendenti dell'ateneo al processo di pianificazione degli obiettivi individuali, di revisione intermedia e di valutazione finale.

Sommando i due elementi il costo complessivo sostenuto da Iuav per il SMVP ex DL.gs 150/2009 e per il sistema qualità è quindi stimato in euro 440.269.

## 4 PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

### 4.1 WELFARE DI ATENEO

Nel corso del 2019 l'amministrazione dell'ateneo ha continuato la sua azione a sostegno di una politica a favore della famiglia e del benessere dei dipendenti.

- fondo servizi sociali: è continuata l'iniziativa volta a sostenere i bisogni del personale tecnico e amministrativo dell'ateneo con l'erogazione di sussidi economici per finalità socio-assistenziali (fondo servizi sociali). Il sostegno contribuisce finanziariamente alle spese sostenute dai dipendenti richiedenti e in possesso di un ISEE inferiore o pari a 32.000 euro, per la salute, l'istruzione, la casa, l'assistenza agli anziani o la presenza di situazioni di disabilità o vulnerabilità.

Nel 2019, con riferimento all'esercizio fiscale 2018, sono stati complessivamente erogati n. 64 contributi per un importo totale di 51.646 €;

- telelavoro: il 2019 ha segnato un'evoluzione importante verso la flessibilità organizzativa non più limitata solo al luogo (telelavoro consolidato) ma anche alla dimensione temporale; oltre alle forme già note si sono aggiunte due modalità sperimentali:

a) il telelavoro temporaneo, con l'attribuzione di un progetto trimestrale che ha richiesto un impegno temporale settimanale limitato al 37%;

b) il telelavoro associato a un altro strumento tradizionale della flessibilità quale il tempo parziale.

Dei 13 posti messi a bando e assegnati in totale, dieci in particolare sono stati attribuiti a personale con impegno lavorativo a tempo pieno, uno a un progetto temporaneo e due a personale con contratto di lavoro a tempo parziale.

Il nuovo contesto ha aperto una riflessione sulla natura del telelavoro, sui limiti della flessibilità che gli sono propri, sulla eventuale necessità di un ricorso a forme più accentuate di flessibilità – già previste dal legislatore- e in via più pratica all'opportunità di una revisione regolamentare;

- contributo biennale al personale: si è provveduto a dare esecuzione del protocollo d'intesa prot. 16042 del 2 febbraio 2018, concordato e siglato al tavolo di contrattazione, che prevedeva l'erogazione di un contributo biennale al personale complessivamente pari ad € 145.720,22, derivante dagli accantonamenti previsti sui finanziamenti commerciali e relativo agli accantonamenti eseguiti nell'arco temporale tra il 2012 e il 2016. A seguito infatti della prevista somministrazione al personale di un questionario, è stata ripartita la prima parte del fondo a disposizione in base alla scelta tra il contributo a rimborso delle spese per il trasporto pubblico oppure per ottenere una distribuzione aggiuntiva di buoni pasto relative alle giornate di presenza.

Nel corso del 2019 si è provveduto a liquidare la seconda parte del contributo, per un importo di € 73.006,57.

- trasporto pubblico locale: anche nel 2019 è stato incentivato l'uso del trasporto pubblico locale attraverso l'adesione alla convenzione che l'Ufficio del Mobility Manager di Area presso il Comune di Venezia ha stipulato con le principali aziende di trasporto della regione e nazionali (Actv, Aps Mobilità Padova, Atvo, Sita, Actt, Trenitalia e Sistemi Territoriali). Ciò ha consentito l'acquisto da parte dei dipendenti di titoli di viaggio (abbonamenti annuali) scontati e con addebito sullo stipendio con modalità rateizzata.

Nel 2019 sono state presentate e soddisfatte 227 richieste di dipendenti, di cui: 194 appartenenti al personale t.a., 30 appartenenti al personale docente e ricercatore e 3 tra assegnisti e dottorandi.  
- asilo nido: il CDA del 20 febbraio 2019 ha preso atto dell'impossibilità materiale di proseguire le opere connesse alla gestione di un servizio di asilo nido aziendale, dettata da questioni di sicurezza e di messa a norma igienico-sanitaria divenuti oramai improcrastinabili, oltre che da una richiesta forte di valutazione di scenari alternativi. Tutte le attività legate al progetto hanno avuto termine il 31 agosto 2019.

#### 4.2 PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Nel corso del 2019 il [comitato unico di garanzia luav](#) (CUG) ha continuato la sua azione di sostegno alla politica di sviluppo del benessere organizzativo e di impulso alla trasparenza e all'eticità dei comportamenti, con iniziative rivolte a tutte le componenti della comunità di Iuav, coerentemente con la propria natura di organo a composizione paritetica e con le finalità istituzionali indicate da programmazione triennale.

Nel corso dell'anno il CUG si è riunito 11 volte e ha sviluppato le proprie attività come programmato, con eventi, incontri, sollecitazioni agli uffici.

La tabella riportata di seguito fornisce un riepilogo delle attività curate dal CUG nell'anno 2019 secondo quanto emerso negli incontri istituzionali.

Di seguito i principali temi di discussione affrontati.

Tabella 29 - Sedute CUG - anno 2019: temi di consultazione

data	organizzazione eventi/ incontri	comunicazione	formazione	azioni per il benessere del personale	pareri e azioni
14/01	Carta eredità digitale in collaborazione con le università Ca' Foscari e Statale di Milano Preparazione giornata di studio sul Queer	Prontuario Netiquette: seconda distribuzione e presentazione alla comunità Iuav	Partecipazione al convegno	Incontro con personale per segnalazione collettiva	
27/02	Carta eredità digitale: a Milano riattivazione rete	Prontuario Netiquette: ripresa lavori secondo ciclo incontri	CRUI gruppo di lavoro sulle tematiche di genere (Roma)	Segnalazione collettiva del personale Mozione "le discriminazioni fondate sull'identità sessuale e sull'identità di genere"	
4/04	Carta eredità digitale	Prontuario Netiquette	Partecipazione a convegni	Segnalazioni del personale	Patrocinio e supporto CUG all'iniziativa "Ragazze del 68"
21/05			Partecipazione a convegni	Segnalazioni del personale	Fondo servizi sociali e iniziative per il benessere organizzativo

<b>data</b>	<b>organizzazione eventi/ incontri</b>	<b>comunicazione</b>	<b>formazione</b>	<b>azioni per il benessere del personale</b>	<b>pareri e azioni</b>
18/06		Revisione guida dello studente		Segnalazioni del personale	Procedura alias identità di genere Intervento sul Protocollo per il contrasto alla violenza sulle donne
11/07	Organizzazione seminario sul queer	Revisione guida dello studente		Segnalazioni del personale	Direttiva n. 2/2019
10/09	Organizzazione seminario sul queer		Partecipazione a convegni	Segnalazioni del personale	
5/11	Organizzazione seminario sul queer				Regolamento sugli incentivi per funzioni tecniche
10/12	Relazione seminario sul queer		Partecipazione a convegni		parere sul nuovo regolamento in materia di orario di lavoro

### Bilancio di genere.

I dati di genere 2019 Iuav sono sintetizzati dalle seguenti tabelle:

**Tabella 30 - il bilancio di genere (n. persone)**

<b>BILANCIO DI GENERE</b>	<b>DONNE</b>	<b>UOMINI</b>	<b>TOTALE</b>	<b>% DONNE</b>	<b>% UOMINI</b>
Docenti	59	90	149	39,60	60,40
di cui ricercatori t.d.	8	13	21	5,37	8,72
Dirigenti	2	4	6	33,33	66,66
Personale tecnico amministrativo	166	88	254	65,35	34,65
di cui a t.d.	5	9	14	1,97	3,54
<b>Totale</b>	<b>227</b>	<b>182</b>	<b>409</b>	<b>55,50</b>	<b>44,50</b>

**Tabella 31 - età media del personale\***

<b>ETÀ MEDIA</b>	<b>DONNE</b>	<b>UOMINI</b>	<b>TOTALE</b>
Docenti	53,80	55,22	54,66
di cui ricercatori t.d.	43,00	41,92	42,33
Dirigenti	54,5	54,5	54,5
Personale tecnico amministrativo	50,84	52,34	51,36
di cui a t.d.	30,60	38,67	35,79

Come sopra accennato si ricorda che per il 2019 è stata prevista come obiettivo gestionale una analisi preliminare per la realizzazione di un primo bilancio di genere Iuav che ha prodotto nel corso dell'anno una analisi comparativa dei bilanci già realizzati da altri e lo studio e la definizione di linee guida per la sua redazione.



### **Benessere organizzativo.**

In base a quanto richiesto dal D.Lgs. 81/2008 e dal D.Lgs 150/2009 Iuav effettua l'analisi del benessere organizzativo (BO) nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano, che permette tra l'altro di confrontare i propri risultati con numerosi altri atenei (18 nell'ultima rilevazione).

Il questionario 2019 (riferimento ai dati 2018) accoglie il modello presentato da ANAC.

Il contenuto del questionario diffuso a maggio 2019 è invariato rispetto all'anno precedente: esso è suddiviso in 14 sezioni articolate in 81 domande, di cui 6 riguardanti le caratteristiche dei rispondenti. La risposta è su scala numerica 1-6, dove 1 è uguale a «Per Nulla d'accordo» e 6 è uguale a «Del tutto d'accordo».

**Tabella 32 - Struttura questionario BO**

Sezioni	N. domande
A. L'ambiente di lavoro	8
B. Le discriminazioni	3
C. L'equità nella mia organizzazione	4
D. Carriera e sviluppo professionale	5
E. Il mio lavoro	5
F. I miei colleghi	5
G. Il contesto del mio lavoro	7
H. Il senso di appartenenza	5
L. La performance organizzativa	4
M. Le mie performance	4
N. Il funzionamento del sistema	9
O. Il mio responsabile e la mia crescita	5
P. Il mio responsabile e l'equità	7
Q. Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4

La composizione del gruppo di rispondenti del questionario rispecchia la composizione della popolazione Iuav rispetto al genere, mentre rispetto alla classe di anzianità quella più simile è il segmento «oltre i 20 anni».

Rispetto all'anno precedente i questionari raccolti sono aumentati di quasi 10 punti percentuali e per la prima volta la raccolta ha superato il 50% (passando dal 47,3% al 57,3%). Si ritiene che ciò sia legato da un lato alla creazione di un gruppo di lavoro specifico che ha lavorato sull'analisi dei questionari anche per sviluppare azioni concrete tali da dare risposte operative alle problematiche emerse. Dall'altro al tema del BO è stata attribuita particolare importanza dalla DG che lo ha considerato come obiettivo gestionale di ateneo e ha effettuato la presentazione annuale dei risultati al personale, organizzata in modo tale da poter coinvolgere tutto il personale e dando la possibilità a ciascuno di intervenire per chiarimenti e proposte.

Rispetto alla rilevazione precedente le valutazioni medie di 12 sezioni (su 14) sono migliorate, con un sensibile incremento della soddisfazione. Le sezioni con valutazioni medie sotto il 3 si sono ridotte, passando da cinque a tre, con un sensibile miglioramento.

I quattro ambiti che hanno ottenuto i miglioramenti più elevati sono: 1) le discriminazioni; 2) il funzionamento

del sistema; 3) le mie performance; 4) il contesto di lavoro.

È rimasto stabile il confronto complessivo con gli altri atenei.

Si ritengono di particolare interesse i risultati conseguiti sul sistema di misurazione delle performance Iuav. Sono stati valutati molto positivamente dal personale i seguenti aspetti:

- la possibilità di essere coinvolti nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro (N.01);
- il fatto che nel corso dell'anno vengano effettuate delle verifiche intermedie (N.09);
- la tutela del valutato nel caso non sia d'accordo con le valutazioni del proprio responsabile (N.02).

Una valutazione più bassa hanno avuto la domanda sull'utilizzo dei risultati di performance per premiare le persone capaci e che si impegnano (N.04) e la domanda sullo sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione (N.06).

In sintesi, anche confrontando i risultati con gli altri atenei, il sistema di misurazione della performance Iuav ottiene una valutazione buona da parte del personale a cui viene applicato.

**Tabella 33 - Valutazioni Iuav rispetto ai valori massimi e minimi ottenuti dagli altri atenei**

	<b>Domanda</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Var %</b>
N.01	Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,57	3,79	6,2%
N.02	Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,28	3,63	10,7%
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	2,97	3,22	8,4%
N.04	L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,29	2,65	15,7%
N.05	I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	2,75	3,25	18,2%
N.06	La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	2,65	2,95	11,3%
N.07	Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione	2,75	3,23	17,5%
N.08	La tempistica prevista dal sistema viene rispettata	3,1	3,62	16,8%
N.09	Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie	3,32	3,82	15,1%
	<b>Media</b>	<b>2,96</b>	<b>3,35</b>	<b>13,2%</b>

## 5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI

Il ciclo integrato luav 2019 è iniziato con la **elaborazione del Piano integrato luav 2019-21** negli ultimi mesi del 2018, in particolare in sede di preparazione del **Bilancio unico di ateneo di previsione autorizzatorio 2019** si sono definiti gli obiettivi di performance poi monitorati mediante il sistema di contabilità analitica.

Il piano integrato luav 2019 è stato realizzato con il contributo di tutti i dirigenti (e servizi sottostanti), sulla base della **elaborazione dei risultati 2018** avvenuta tra dicembre e gennaio, poi è stato comunicato all'OIV interno (il NDV) e successivamente illustrato ed approvato dal CDA il 30.01.2019. Esso ha delineato gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali, gli indicatori e i target per le strutture amministrative dell'ateneo.

La fase successiva ha riguardato il processo di condivisione e formalizzazione degli obiettivi in un processo a cascata con il personale t.a. delle strutture intermedie e dei collaboratori. La **condivisione degli obiettivi 2019** con i responsabili delle strutture sottostanti alle aree, **preceduta dalla valutazione dei risultati 2018**, è avvenuta tra marzo e aprile 2019 utilizzando il SW specifico (Evaluation) che consente di visualizzare e gestire le schede obiettivo individuali.

A maggio 2019 è iniziato il processo di **redazione della Relazione 2018**, utilizzando i risultati relativi agli indicatori strategici e gestionali 2018 elaborati in precedenza. Tutti i dirigenti e alcuni Servizi di staff hanno contribuito a fornire dati e informazioni utili alla stesura del documento e alla descrizione e argomentazione dei risultati. Il documento in fase di elaborazione è stato costantemente monitorato dal DG che, una volta ultimato, lo ha comunicato al NDV per la validazione in tempo utile per essere presentato al CDA per la approvazione il 19.06.2019. Successivamente il documento è stato reso pubblico nelle forme previste dalla normativa vigente.

Entro il mese di luglio 2019 sono stati raccolti ed elaborati gli indicatori gestionali di ateneo e quelli di performance del primo semestre 2019 (**monitoraggio intermedio**), e il Servizio CDG ha elaborato un apposito report per DG e NDV; tale report che è stato condiviso dal DG con i dirigenti è stato utile per una analisi ulteriore e per dare modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire tempestivamente.

A settembre è intervenuta la fase di **revisione degli obiettivi 2019**.

A fine 2019 in sede di budget 2020 si è iniziato a ragionare sulla quantificazione di alcuni obiettivi di performance 2020. Tra dicembre 2019 e gennaio 2020 si sono elaborati i risultati 2019 utilizzati per la definizione del Piano integrato 2020.

### 5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP

L'**intervento di revisione complessiva del SMVP luav** approvato dal CDA il 20.12.2017 ha da un lato beneficiato delle indicazioni emerse dalle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015 e dal Feedback al Piano Performance luav 2016-18 e dall'altro ha potuto partire dal primo Piano strategico luav 2017-19, ora in fase di revisione, realizzando un notevole salto di qualità.

I suggerimenti di miglioramento del SMVP indicati dal NDV nella Relazione sulla valutazione della performance del 09.07.2018 sono stati recepiti nell'aggiornamento del documento sul SMVP approvato dal CDA Iuav il 30.01.2019, disciplinando più precisamente la misurazione semestrale e intervenendo sulla taratura della scheda di valutazione del DG.

Nel documento di validazione della relazione sulla performance 2018 dell'11.06.2019 il NDV ha inoltre sottolineato l'opportunità di creare un indicatore sintetico per ogni macro-area strategico o gestionale riassuntivo del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Tale indicatore, unitamente a altri interventi di miglioramento, è stato inserito nel documento sul SMVP approvato dal CDA Iuav il 18.12.2019 e applicato già a questa relazione.

Ciò che emerge dalle relazioni del NDV di ateneo è quindi uno stretto e positivo rapporto tra organo di valutazione che esprime considerazioni e valutazioni anche critiche in merito al SMVP e alla relazione, e l'amministrazione che prontamente interviene a miglioramento del sistema.

Complessivamente il SMVP Iuav si presenta quindi abbastanza articolato, bilanciato e ben funzionante, così come si evince da due importanti considerazioni:

- il ricorso al Comitato sulla valutazione delle prestazioni previsto non è quasi mai stato utilizzato dal personale valutato;
- il questionario sul benessere organizzativo ci evidenzia che il sistema Iuav è valutato positivamente dal personale a cui viene applicato.

Permangono comunque da affrontare alcune criticità, alcune già note, così sintetizzate:

1. supportare la elaborazione del nuovo Piano strategico di ateneo in costruzione in modo da declinare in modo adeguato gli obiettivi operativi e relativi indicatori e target agli obiettivi strategici;
2. raccordare la programmazione delle performance e il budget: ampliare l'entità delle risorse monitorate mediante progetti/obiettivi;
3. migliorare l'integrazione tra piano delle performance e il piano per la prevenzione della corruzione identificando indicatori adeguati;
4. implementare un sistema di pianificazione strategica in grado di fornire gli input necessari alla ridefinizione periodica del Piano strategico.

## Allegato 1 ATENEO IN CIFRE

Tabella 1 - Strutture e offerta didattica

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

Tabella 2 - Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	149	31/12/2019
Ordinari	47	
Associati	73	
Ricercatori	29*	
Personale tecnico amministrativo	259**	a.a. 2018/19
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.418	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.520	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	85	
Laureati corsi di laurea triennale (DWH)	597	Anno solare 2019 (al 18/05/2020)
Laureati corsi di laurea magistrale (DWH)	585	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	10	
Iscritti a Master di I livello	94	a.a. 2018/19
Iscritti a Master di II livello	103	Anno solare 2019
Diplomati a master di I livello	69	
Diplomati a master di II livello	118	
Iscritti a corsi di dottorato	120	al 31/12/2019
Dottori di ricerca	34	Anno solare 2019
Assegnisti di ricerca	137	Attivi nel corso del 2019

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

**Tabella 3 - Internazionalizzazione**

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

**Tabella 4 - Servizi agli studenti**

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

# Allegato 2 ORGANIGRAMMA IUAV

## ORGANIGRAMMA

legenda ● area  
● divisione  
□ servizio  
□ incarico

