



Università Iuav di venezia

---

Relazione sulla performance Iuav 2012

---

*giugno 2013*

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il Piano della Performance per il triennio 2012-2014 dell'Università IUAV di Venezia approvato dal C.d.A. il 31/01/2012 è il secondo documento di programmazione redatto nel rispetto del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e rappresenta la naturale prosecuzione del percorso iniziato con il precedente piano 2011-2013, aggiornato in considerazione dell'evoluzione del quadro normativo e organizzativo delineatosi con l'approvazione del nuovo Statuto e dei decreti attuativi legati alla legge di riforma 240/2010, oltre che delle nuove indicazioni strategiche e dei risultati conseguiti nel corso del 2011. Nello stesso decreto 150, alla lettera "b" dell'articolo 10, il Legislatore individua nella Relazione sulla Performance il documento conclusivo del processo annuale di pianificazione e controllo.

L'Università IUAV, avendo fatte proprie le indicazioni legislative, nel 2012 ha continuato a privilegiare lo sviluppo di strumenti gestionali in grado di migliorare le performance dell'ateneo e l'accountability, come il passaggio operativo dal sistema di contabilità finanziaria pubblica a quello della contabilità economico patrimoniale previsto dall'art. 5 della legge 240/2010, previsto tra Azioni di Intervento Prioritario di Ateneo delineate dal Piano delle Performance IUAV 2012 2014, che ha comportato anche l'implementazione del nuovo Data Warehouse di ateneo U-Gov.

Le soluzioni organizzative adottate dall'amministrazione per il sistema di misurazione e valutazione della performance evidenziano come i processi attivati e i documenti prodotti non rappresentino solo l'adeguamento alla normativa ma contengano elementi di ricerca che contribuiscono alla diffusione della "cultura della programmazione e della valutazione", grazie anche alla professionalità del personale dedicato.

Il diffondersi di questa cultura ha favorito il coinvolgimento dei soggetti fruitori dei servizi dell'Ateneo, riconoscendo agli utenti, in quanto primi portatori di interesse, la capacità di esprimersi sulla qualità dell'erogazione e, al tempo stesso, di indirizzarne il miglioramento.

L'Organismo Interno di Valutazione (Nucleo di valutazione dell'ateneo) nella sua Relazione annuale sul sistema di misurazione e valutazione 2012, del 29 aprile scorso, ha sottolineato l'elevato valore del lavoro svolto dall'Ateneo a due anni dall'avvio e implementazione del sistema di valutazione marcando il processo che ha comportato la messa a regime di un sistema di indicatori e descrittori delle diverse aree di attività che ha consentito un migliore autocontrollo da parte degli operatori e l'individuazione di misure esplicite per la valutazione della prestazioni e assunzione di responsabilità verso la diversificata tipologia di stakeholder interni ed esterni. L'OIV, tuttavia, ha constatato anche la necessità di perfezionare ulteriormente il sistema sollecitando l'ateneo a sviluppare un processo formalizzato di pianificazione e a stabilire legami stretti tra pianificazione, programmazione e sistema degli indicatori di performance.

La Relazione sulla Performance che segue è stata realizzata dalla Direzione Amministrativa con il supporto del Servizio Controllo di Gestione e il Servizio Organizzazione, che nel contesto IUAV rappresentano la "struttura tecnica permanente per la misurazione della performance"<sup>1</sup>. La redazione della Relazione è iniziata a marzo 2013, non appena si sono resi disponibili i risultati della misurazione e valutazione delle performance per il 2012, e si ispira alle linee guida definite dalla Commissione indipendente per la Valutazione, l'Indipendenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) mediante la delibera n. 5 del 7.3.2012.

La Relazione è stata predisposta in modo da evidenziare una prima parte in cui inserire un nucleo di informazioni di interesse per cittadini e stakeholders, dalle quali trarre una sintesi sui principali dati dimensionali e organizzativi dell'Ateneo e sui risultati di maggiore impatto.

---

<sup>1</sup> In particolare, oltre al Servizio controllo di gestione, che ha anche coordinato la stesura della bozza di relazione presentata alla DG, hanno contribuito principalmente: il Servizio Organizzazione, che ha curato principalmente i paragrafi: "processo di costruzione del sistema di valutazione delle prestazioni, obiettivi strategici e valutazione delle prestazioni" e ha fornito tutti i dati relativi, il Servizio Programmazione e valutazione, che ha curato il paragrafo "Trasparenza, valutazione e merito" e ha fornito dati relativi al Ateneo in cifre", e il Servizi affari istituzionali che ha curato la parte sulle pari opportunità.

Successivamente è stata sviluppata una seconda parte in cui si da conto in dettaglio dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici e operativi programmati su performance e trasparenza, e sul grado di differenziazione dei giudizi nella valutazione degli obiettivi individuali.

Nella terza parte della Relazione si documentano i risultati ottenuti sull'andamento del bilancio e sul fronte della riduzione dei costi di funzionamento, mentre nella parte finale si espongono i risultati ottenuti in tema di pari opportunità e bilancio di genere.

Per la stesura della Relazione si è fatto riferimento al Piano delle performance 2012-2014, alla Relazione del Rettore al bilancio di previsione 2012, alla relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione 2012 e ai documenti gestionali della Area Finanza e Risorse Umane, Servizi Controllo di Gestione e Organizzazione.

## Sommario

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE.....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER.....	5
2.1. Il contesto esterno di riferimento .....	5
2.2. L'amministrazione .....	6
2.3. I risultati raggiunti .....	7
Condivisione degli indicatori.....	7
Il primo confronto semestrale .....	7
Lo sviluppo di eDaCoP .....	8
Il processo di costruzione del sistema di valutazione delle prestazioni.....	8
Il preconsuntivo 2012.....	9
Gli obiettivi strategici 2012.....	10
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	10
3.1. Albero della performance.....	10
3.2. obiettivi strategici .....	12
3.3. Obiettivi e piani operativi .....	13
Risultati relativi alla customer satisfaction .....	13
Valutazione delle prestazioni .....	14
Trasparenza, valutazione e merito.....	16
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	18
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	19
6 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	20
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	20
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	20

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER**

La Relazione sulla performance, redatta secondo le linee guida della delibera CiVIT n. 5/2012, illustra i principali risultati raggiunti fornendo ai portatori d'interesse un accesso trasparente alle attività dell'ateneo.

Il Piano della Performance IUAV 2012-2014 coinvolge direttamente gli stakeholder (studenti, docenti di ruolo e non, dottorandi, assegnisti, personale non docente) prevalentemente attraverso l'analisi di customer satisfaction, che consente di instaurare un feed-back con questi portatori di interessi.

Nel 2012 sono state realizzate numerose indagini di c.s. mediante l'utilizzo di questionari aventi lo scopo di valutare i livelli di soddisfazione degli utenti.

Particolare attenzione è stata data alla rilevazione dell'efficacia percepita, significativa per il sistema degli indicatori previsti dal piano della performance, attraverso questionari di customer satisfaction diffusi a vari gruppi di portatori di interessi. Le informazioni sono raccolte attraverso varie analisi.

Con l'obiettivo di ottenere informazioni precise su aspetti rilevanti l'efficienza ed efficacia dell'attività degli uffici, a partire dal 2007 IUAV partecipa al Progetto Good Practice del MIP Politecnico di Milano che comporta la distribuzione biennale di questionari ai dipendenti e agli studenti per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi amministrativi. Nel 2012 i questionari previsti dal GP (ma non diffusi dal MIP in quanto a ciclo biennale) sono stati diffusi direttamente dal nostro ateneo in quanto un numero significativo di domande hanno un impatto sugli indicatori del piano delle performance. Poiché i questionari Good Practice non coprono tutti gli aspetti inerenti gli indicatori di performance contenuti nel Piano, sono stati inoltre diffusi internamente dei questionari "integrativi", anche diretti a altri target.

Oltre ai questionari sopra citati vengono anche utilizzate per alcuni indicatori di performance le indicazioni emergenti da indagini periodicamente condotte sugli studenti, dirette a valutare la soddisfazione sulla didattica (indagine sull'opinione degli studenti frequentanti condotta dal Nucleo di valutazione per il ministero) e sulla soddisfazione dei laureati per l'attività lavorativa e sul livello di occupazione (indagini Almalaurea).

L'Università IUAV si è adoperata con impegno crescente per favorire rapporti finalizzati allo sviluppo di progetti specifici di interesse comune con tutti i soggetti portatori di interessi esterni.

Nell'intento di promuovere l'immagine dell'Ateneo IUAV ha contribuito attivamente nel 2012 alla terza conferenza internazionale sulla decrescita ospitata dalla città di Venezia, in particolare dal punto di vista organizzativo. La conferenza ha fornito uno stimolo per la predisposizione e l'avvio del progetto "IUAV sostenibile" che nel 2012 si è focalizzato sulla definizione del piano per la raccolta differenziata e sulla predisposizione del piano di ateneo per il green management.

L'insieme di questi processi tende ad un progressivo abbandono di sistemi di valutazione autoreferenziali a favore di una giusta ricollocazione di IUAV nel contesto territoriale al quale offre servizi.

### **2.1. Il contesto esterno di riferimento**

L'ordinamento universitario nel 2012 è stato caratterizzato dalla parziale realizzazione della riforma imposta dalla legge 240/2010 "Gelmini" con la significativa accelerazione impressa dal MIUR all'emanazione dei decreti applicativi. La riforma prevede tra l'altro la valorizzazione della qualità e dell'efficienza dell'università attraverso l'introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse pubbliche nonché la revisione della disciplina contabile nella direzione di una maggiore trasparenza sull'esatta condizione economico patrimoniale degli atenei.

Da qui la decisione, come indicato tra Azioni di Intervento Prioritario di Ateneo delineate dal Piano delle Performance IUAV 2012-2014, di adottare il nuovo sistema informativo contabile in anticipo rispetto alla scadenza prevista dal decreto legislativo n. 18 del 27 gennaio 2012 che introduce il sistema di contabilità economico patrimoniale (che ha consentito all'Ateneo di ricevere nel 2012 l'assegnazione di parte dell'incentivo stabilito), pur nelle more dell'emanazione del decreto attuativo relativo ai principi contabili ed agli schemi di bilancio, richiamato all'art. 2 del medesimo decreto.

Per quanto riguarda le attività istituzionali, nel 2012 l'ateneo ha realizzato, in ottemperanza alla legge

240/2010, i nuovi assetti di governance, sopprimendo le facoltà e istituendo tre nuovi dipartimenti, ai quali è stata assegnata, secondo quanto previsto dalla norma, anche la progettazione dell'offerta didattica.

La riprogettazione della didattica è stata contestualizzata all'interno del lungo processo di avvio del sistema di assicurazione della qualità. L'ANVUR già nel corso del 2012 ha coinvolto gli atenei in un lungo processo di presentazione e condivisione degli scopi e dei contenuti del decreto ministeriale AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento), relativo all'accREDITamento dei corsi di studio e delle sedi universitarie, pubblicato il 30 gennaio 2013 (DM 47). In particolare le linee guida ANVUR per l'avvio del sistema AVA, sono state pubblicate a luglio 2012, avviando in ateneo un'attenta riflessione per la modifica dei propri assetti didattici, che ha trovato compimento: a) nella proposte dell'offerta formativa 2013/14, b) nella istituzione dei nuovi organi previsti dal DM (Presidio per la qualità, commissioni didattiche docenti-studenti) c) nella riorganizzazione dell'Area dirigenziale dei servizi alla didattica, d) nell'istituzione, all'interno della divisione programmazione didattica, del servizio per la Quality Assurance, con il compito di coordinare le procedure e le attività inerenti la Quality Assurance e di fornire il supporto amministrativo e tecnico al Presidio per la Qualità. Analogamente è stata avviata una riflessione in vista della riorganizzazione dei corsi di dottorato di ricerca, all'interno della Scuola di dottorato IUAV, necessaria per rispettare i vincoli imposti dal DM 45/2013 relativo alle procedure di accREDITamento delle sedi e dei corsi di dottorato. Tale processo si concluderà nel corso dell'estate, con la definizione del nuovo regolamento e del nuovo assetto dei corsi di dottorato per l'anno 2014.

Il processo di attuazione della legge 240/2010, tuttavia, non è ancora del tutto compiuto mancando importanti decreti di dettaglio riguardanti i principi contabili e schemi di bilancio, per quanto concerne passaggio alla contabilità economico patrimoniale, la programmazione triennale del sistema universitario e correlate risorse disponibili e l'avvio del sistema di accREDITamento e di assicurazione di qualità dei corsi di studio.

L'attrattività esercitata dall'assetto didattico dell'Università IUAV di Venezia e i limiti dei corsi a numero programmato, in una situazione generale di contrazione a livello di sistema universitario del numero di iscritti e immatricolati, vanno accuratamente monitorati in quanto potrebbero comportare una riduzione delle entrate per tasse degli studenti. Tra il 2010/11 e il 2011/12 si sono persi circa 600 studenti tra nuovi iscritti (60%) e iscritti ad anni successivi (40%), su cui ha inciso la razionalizzazione dell'offerta formativa che ha determinato chiusure e accorpamenti di alcuni corsi di studio e la riduzione del numero programmato per altri; nel medesimo anno accademico 155 posti destinati a nuove immatricolazioni non sono stati coperti.

Un ruolo determinante sulla disponibilità di risorse nel prossimo futuro è da attribuirsi alla progressiva riduzione del Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) che contrassegna in modo particolare gli anni recenti. Lo scenario che si è venuto a creare a livello di sistema universitario ha indotto a ipotizzare in sede di definizione del Bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2013-5 una riduzione del 2% annuo del FFO dell'intero sistema universitario, con una sensibile diminuzione delle risorse annualmente disponibili per il nostro ateneo anche nel prossimo biennio.

Infine l'evoluzione del quadro delle risorse umane disponibili, soprattutto sul versante della docenza, deve essere attentamente monitorato. La fluidità della materia previdenziale e i continui correttivi sulle cessazioni obbligatorie del personale strutturato dell'ateneo costituiscono fattori esogeni che devono essere attentamente monitorati per cercare di assicurare la garanzia dell'offerta formativa sotto il profilo dei requisiti necessari di numerosità di docenza (copertura quantitativa) e di copertura dei settori scientifico disciplinari (copertura qualitativa).

## 2.2. L'amministrazione

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.

Con il nuovo Statuto emanato nel 2012, Iuav ha accolto le indicazioni della legge 240 sull'organizzazione dell'università e ha sostituito le facoltà con nuove strutture organizzative: i dipartimenti, centri di svolgimento delle attività di ricerca, didattiche e formative.

In allegato 1 il quadro riassuntivo della situazione dell'Ateneo relativa all'anno di riferimento della presente Relazione (Ateneo in cifre).

## 2.3. I risultati raggiunti

### Condivisione degli indicatori

Il Piano delle performance 2012-14 è stato approvato dal CdA dell'ateneo, dopo essere stato visto dall'OIV interno, entro il termine previsto del 31 gennaio 2012; il piano ha adottato il nuovo format, più snello e di facile lettura, già utilizzato lo scorso anno, è stato pubblicato nel portale di Ateneo nella sezione "trasparenza, valutazione e merito, ed inviato alla CIVIT e al MEF.

Il processo di condivisione degli indicatori 2012 è avvenuto in arco di tempo prolungato, così come si era verificato nel 2011, all'incirca tra il mese di aprile e il mese di ottobre 2012, con incontri e contatti con i responsabili di divisione, delle strutture di staff, delle strutture di servizio e con i responsabili di processo interessati (chiunque dei responsabili ai vari livelli abbia ritenuto di rivedere gli indicatori inerenti la propria struttura o proporre di nuovi). La condivisione si è conclusa con l'invio a ogni responsabile di una proposta di indicatori tarati sulla struttura di riferimento.

Questo prolungato periodo di tempo, che supera la previsione di alcuni mesi (il periodo di condivisione inizialmente previsto era circa 2 mesi), è stato dovuto principalmente a eventi quali le riorganizzazioni verificatesi nell'arco dell'anno (nel 2012 ci sono state due significative riorganizzazioni<sup>2</sup>, di cui una legata al nuovo assetto dei dipartimenti a novembre) che hanno comportato l'individuazione di indicatori da attribuire a nuove strutture o modifiche negli indicatori di strutture le cui attività e processi sono risultati modificati.

Se da un lato il prolungamento del periodo inizialmente previsto ha effetti positivi in quanto consente di dedicare più tempo all'analisi degli indicatori con i responsabili, riducendo l'area di non condivisione (3 schede individuali su 280 non sono state sottoscritte dal valutato nel 2012), dall'altro ciò non consente una corretta programmazione del lavoro delle strutture di supporto tecnico all'attività dell'OIV con tutte le difficoltà che ne derivano.

Un'altra criticità emersa chiaramente è legata all'applicazione del processo di condivisione a tutti i responsabili amministrativi, che se positiva nel primo anno di operatività del sistema, si è rivelata eccessivamente onerosa nella fase successiva. La scelta di condivisione con tutti i responsabili, basata sulla considerazione che è il responsabile del servizio quello che conosce meglio il funzionamento dello stesso e quindi fonte del dato, si giustifica pienamente nel momento della costruzione del sistema o successivamente<sup>3</sup> di taratura degli indicatori, ma non deve comportare una marginalizzazione del ruolo del dirigente, che deve assumere centralità nel processo in quanto responsabile ultimo delle performance dell'area.

### Il primo confronto semestrale

Il sistema di misurazione e valutazione delineato nel Piano 2011 ha previsto una prima revisione semestrale a luglio per consentire: "una taratura degli indicatori, dando modo ai responsabili di intraprendere eventuali azioni correttive".

---

<sup>2</sup> Nel corso del 2012 una delle riorganizzazioni citate ha visto il nuovo collocamento del Servizio controllo di gestione, prima in staff alla direzione, all'area Finanza e risorse umane, nell'ambito del nuovo Servizio bilancio e controllo di gestione.

Tale revisione semestrale è stata effettuata a luglio 2012 (l'evento di raccolta dati attraverso lo strumento informatico eDaCoP è stato aperto il 27.07.12 e chiuso il 31.08.2012).

Oltre ai dati relativi agli indicatori di performance individuale, connessi agli obiettivi di gestione del personale t.a., sono stati elaborati anche gli indicatori di performance globale.

### Lo sviluppo di eDaCoP

Per il monitoraggio degli indicatori secondo le esigenze di controllo di gestione è stato realizzato un applicativo dedicato che ha consentito la raccolta dei dati 2012 da tutte le fonti di provenienza.

Tale sistema prevede che alle scadenze previste, siano attivati degli «eventi di raccolta». Per ogni evento, sono selezionati (su apposito catalogo) i dati da richiedere alle singole Strutture dell'Ateneo. Le Strutture, secondo le scadenze prestabilite inseriscono i dati di loro pertinenza attraverso apposita pagina web, semplicemente accedendo con la propria password di posta elettronica. Tutti i dati raccolti devono essere anche certificati dal Responsabile della Struttura gerarchicamente superiore (Responsabile di Divisione, se presente, e Dirigente dell'Area) assicurando così che il dato è stato visto. A questo punto l'evento di raccolta è storicizzato, i dati possono essere elaborati e in qualsiasi momento è possibile rintracciare non solo i dati storici, ma anche la fonte.

Tale applicativo è oramai entrato nella prassi ed è utilizzato con successo sia per raccogliere tutti i dati elementari necessari alla costruzione degli indicatori di performance sia per la definizione degli obiettivi e per la valutazione delle performance.

### Il processo di costruzione del sistema di valutazione delle prestazioni

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni Iuav, previsto dal Piano della Performance 2011-2013, ha avuto durante il 2012 un ulteriore sviluppo, in un'ottica del miglioramento continuo, in relazione anche alle osservazioni pervenute nel corso del 2011. Le variazioni hanno interessato il sistema sia a livello di modello sia negli strumenti a supporto dello stesso.

Le osservazioni pervenute da parte dei responsabili chiamati a valutare le performance dei propri collaboratori, unitamente a quanto suggerito negli incontri con le organizzazioni sindacali dell'Ateneo, sottolineavano in particolare i riflessi negativi nei rapporti tra Servizi appartenenti alla stessa Area dirigenziale prodotti dalle differenziazioni di risultato derivanti dalla misurazione di indicatori di performance ancora non pienamente condivisi, nonostante lo sforzo profuso in questa direzione.

L'obiettivo di contenere la variabilità della valutazione degli obiettivi di gestione per i collaboratori, i quali hanno meno "leve" per intervenire sui risultati degli stessi indicatori, e contemporaneamente cercare di favorire il lavoro di squadra tra responsabili, evidenziando come i contributi dei singoli Servizi portino al risultato comune dell'Area di riferimento e di conseguenza ai risultati di Ateneo, ha portato alla decisione di legare la valutazione degli obiettivi di gestione alla media degli indicatori dell'Area di riferimento.

Coerentemente a questo, nel CCI 2012 è stata definita la ripartizione delle risorse previste per la produttività nella misura dell'80% alla produttività individuale e del 20% alla produttività collettiva. La produttività collettiva, spettante ai collaboratori di categoria C e D che non percepiscano indennità di responsabilità, è valutata sulla base del valore medio della misurazione degli indicatori di performance assegnati alle singole Aree dirigenziali dell'Ateneo e la liquidazione della quota individuale spettante è proporzionata al periodo di servizio effettivo svolto nell'anno, oltre che all'eventuale part-time (*Full Time Equivalent annuo*).

Per tutto il personale che percepisce indennità di responsabilità o retribuzione di risultato, la classe degli obiettivi di Gestione è rimasta all'interno della valutazione delle prestazioni individuali, ma è comunque valutata sulla base del valore medio della misurazione degli indicatori di performance dell'Area dirigenziale di riferimento, in analogia a quanto avviene per i collaboratori.

Gli obiettivi legati a specifici progetti di miglioramento della struttura di riferimento, valutati attraverso indicatori quantitativi o di progetto e che nel 2011 venivano indicati all'interno della classe degli obiettivi di Gestione, nel 2012 sono confluiti nella classe degli obiettivi di Struttura. Tale classe è stata introdotta nella valutazione individuale di tutto il personale, a eccezione dei Dirigenti e dei responsabili di Divisione, per i quali è stato attribuito maggior peso agli obiettivi di Ateneo.

I pesi attribuiti alle diverse classi di obiettivo sono stati rivisti per i singoli ruoli e sono evidenziati nella



seguinte tabella.

Tab 1 pesi attribuiti alle diverse classi di obiettivo

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

Gli obiettivi di Comportamento sono stati sostanzialmente confermati dalla Direzione anche per il 2012, con l'introduzione di uno specifico comportamento legato all'utilizzo e al trasferimento del Know How per i titolari di funzioni specialistica, che sostituisce il comportamento legato alla gestione delle risorse umane che rimane tra i comportamenti da valutare per i responsabili di unità organizzative.

Nell'ottica della semplificazione è stata adottata anche per la valutazione dei comportamenti la stessa scala di misura per la valutazione degli obiettivi individuali da 0 a 10.

Nell'ottica di migliorare gli strumenti a supporto della gestione del sistema in particolare favorendo i responsabili nella compilazione delle schede dei propri collaboratori nelle fasi di pianificazione, revisione, e valutazione degli obiettivi e consentendo un sistema di certificazione delle schede da parte dei responsabili gerarchici superiori, è stato informatizzato il processo di gestione delle schede individuali di valutazione delle prestazioni attraverso un nuovo applicativo, denominato **e-Valuation**, che consente la compilazione, la certificazione e anche la presa visione delle schede via web.

Le schede risultano pre-compilate (nell'intestazione, nei comportamenti distinti per ruolo e, in fase di valutazione, nel risultato degli obiettivi di gestione) e sono inoltre presenti dei "controlli" su alcuni specifici vincoli (ad esempio nei pesi attribuibili ai diversi tipi di obiettivi, ecc.).

Per consentire e ai responsabili di Divisione e in particolare ai Dirigenti un monitoraggio sull'assegnazione e sulla valutazione dei obiettivi a tutti i livelli e contemporaneamente ottenere una validazione delle valutazioni effettuate dai responsabili di Divisione e di Servizio, è stato introdotto nell'applicativo un meccanismo di certificazione, appunto via web, secondo il quale ogni scheda, in ogni fase, deve essere certificata dai responsabili di struttura gerarchicamente superiore, fino al dirigente dell'Area di riferimento.

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL vigente che all'articolo 81 sul "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità per il dipendente di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione di eventuali controversie segnalate dal dipendente mediante ricorso.

## Il preconsuntivo 2012

Il Piano della Performance 2011, che nella sua prima versione ha delineato anche il Sistema di valutazione della performance Iuav, aveva previsto la realizzazione nel mese di novembre di ciascun anno di un monitoraggio pre-consuntivo finalizzato a "cogliere l'andamento e i primi risultati delle azioni di sviluppo programmate", e per offrire indicazioni utili per definire il Piano della performance dell'anno successivo, di cui avrebbe dovuto costituire il punto di partenza.

Le necessità contingenti che si sono verificate nel corso del 2012 (il Servizio controllo di gestione, struttura di supporto tecnico all'OIV per la misurazione delle performance in staff alla direzione generale è stato ricollocato a giugno in divisione amministrazione confluenndo nel nuovo Servizio bilancio e controllo di gestione con priorità, nell'ambito del passaggio al nuovo sistema informativo contabile, legate alla

definizione del nuovo regolamento di contabilità e del primo Bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2013-15 in contabilità economico patrimoniale) non hanno consentito l'elaborazione del preconsuntivo nel corso del mese di novembre 2012 con i dati efficienza ed efficacia oggettiva raccolti tramite l'applicativo eDaCoP.

Per i dati di customer satisfaction si osserva che lo slittamento del processo di acquisizione dei dati relativi al questionario Good Practice legato a ragioni tecniche di diffusione e di raccolta di un numero significativo di risposte non avrebbe potuto comunque garantire una tempestiva elaborazione del preconsuntivo.

La consapevolezza dell'importanza di questo strumento per il sistema di misurazione delle performance e della necessità di uno sforzo maggiore in tal senso è testimoniata dall'inserimento tra le azioni prioritarie 2013 figuranti nel Piano della performance 2013-15 in relazione al Sistema di programmazione e controllo la "formalizzazione e pubblicizzazione del documento pre-consuntivo del grado di raggiungimento dei risultati".

## **Gli obiettivi strategici 2012**

I principali risultati relativi agli "obiettivi strategici" previsti dal Piano della Performance IUAV 2012-2014 sono di seguito specificati. Nei paragrafi seguenti seguiranno indicazioni più analitiche.

1. In tema di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa la progettazione si è conclusa nei termini previsti e l'istituzione e attivazione dei corsi di studio è stata pienamente realizzata.
2. Il percorso di qualificazione della ricerca scientifica si è concluso con la definizione dei regolamenti interni alle nuove strutture dipartimentali e con l'attivazione di un sistema di erogazione e gestione delle risorse di ateneo destinate alla ricerca.
3. Per quanto riguarda lo sviluppo di efficaci canali di comunicazione con approccio multistakeholder l'obiettivo è stato conseguito solo in parte. Nel 2012 è stata realizzata la piattaforma e sono stati creati nuovi strumenti per la gestione dei questionari di Customer satisfaction rivolti anche ad utenti esterni alla comunità IUAV.
4. Ai fini dell'integrazione tra i laboratori che fanno parte del sistema e quelli didattici è stato fatto un primo passo decisivo procedendo alla catalogazione delle macchine e al rilievo e valutazione dei rischi specifici legati a ciascuna di esse.
5. Il completamento del sistema informativo di Ateneo ha visto l'attivazione del sistema U-Gov entro i tempi stabiliti.
6. L'obiettivo di aggiornamento dei regolamenti e ridisegno della governance di Ateneo è stato pienamente raggiunto.
7. Riguardo alla Razionalizzazione del patrimonio immobiliare è stata completata la ricognizione e la valorizzazione dei beni ed è stato effettuato l'aggiornamento dell'inventario.

## **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

### **3.1. Albero della performance**

Viene riportato di seguito il riepilogo delle azioni di intervento prioritario e degli indicatori di performance assegnati alla struttura di gestione dell'Ateneo (albero della performance).

Per chiarezza espositiva, i risultati raggiunti in relazione alle singole azioni di intervento prioritario e la misurazione relativa al sistema di indicatori individuato per ogni area dirigenziale saranno esposti nei paragrafi successivi.

Tab. 2 albero della performance

	Direzione Amministrativa	Area Finanza e Risorse Umane	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	Area Infrastrutture	Area Didattica e Servizi agli Studenti
Azioni di intervento prioritario (assegnate direttamente alla Direzione Amministrativa e alle Aree dirigenziali)	Attuazione delle norme di organizzazione e attivazione delle strutture dipartimentali Progetto U-GOV Progetto "IUAV in Cifre" Bilancio Sociale e Ambientale Erogazione dei questionari on line di valutazione della didattica da parte degli studenti	Progetto U-GOV Adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale Re-ingegnerizzazione dei processi amministrativi	Progetto U-GOV Progetto POR Sistema laboratori Progetto di ampliamento della Biblioteca Centrale Realizzazione biblioteca digitale	Progetto U-GOV Progetto per la costituzione di una centrale unica di acquisto Piano per la messa in sicurezza delle sedi Progetto "Carta degli impegni per la sostenibilità IUAV" Progetto "Verbalizzazione digitale" Progetto "Università digitale" e attuazione del CAD	Progetto U-GOV Progetto per l'accreditamento e l'assicurazione di qualità dei corsi di studio Erogazione dei questionari on line di valutazione della didattica da parte degli studenti Progetto "Verbalizzazione digitale"
Efficienza (variazione annua indicatore pari a 1%)	Spese personale/entrate (al netto part giro) (*)	Costo unitario Divisione Amministrazione (costo Divisione/(totale Entrate+Uscite di bilancio))	Costo unitario Divisione Ricerca (costo Divisione/n. progetti di ricerca finanziati) Costo unitario Divisione SBD (costo Divisione SBD/n. utenti potenziali) (*)	Costo unitario Divisione ICT (costo Divisione/punti rete)	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica (costo Divisione/n. corsi attivi)
	Autofinanziamento/FFO (*)	Costo unitario Divisione Organizzazione e Risorse Umane (costo Divisione/unità personale strutturato)	Costo unitario Divisione Laboratori (costo Divisione Laboratori/totale prestazioni a pagamento) (*)	Costo unitario Divisione Servizi Generali e Immobiliari (costo Divisione/mq)	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti (costo Divisione/n iscritti)
Efficacia(variazione annua indicatore pari a 3%)	Soddisfazione personale docente su servizi erogati	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su servizi contabili	Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca (*)	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su sistemi informativi	Tasso di attrattività corsi (n. domande/numero posti disponibili)(*)
	Soddisfazione personale tecnico amministrativo su servizi erogati		Tasso successo progetti (progetti finanziati/presentati)		
	Soddisfazione studenti su servizi erogati	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su servizi al personale	Finanziamenti PRIN per docente Finanziamenti UE per docente Soddisfazione doc. e studenti per servizi bibliotecari	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi per servizi generali e logistica Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi approvvigionamenti	

(\*) Indicatori Globali

### 3.2. obiettivi strategici

I principali risultati inerenti gli obiettivi strategici definiti nel Piano della Performance Iuav 2012-2014 sono di seguito illustrati nel dettaglio.

Tab 3 obiettivi strategici

OBIETTIVO	REALIZZAZIONE, CRITICITA' E OPPORTUNITA'
Aggiornamento dei regolamenti e ridisegno della governance di Ateneo e delle nuove strutture dipartimentali.	L'obiettivo è stato pienamente raggiunto e le nuove strutture dipartimentali sono state supportate anche nella definizione dei regolamenti interni
Qualificazione della ricerca scientifica nel nuovo assetto dipartimentale	Obiettivo raggiunto e completata la progettazione, attivandone la gestione, del sistema di erogazione delle risorse di ateneo per la ricerca alle nuove strutture dipartimentali.
Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa di Ateneo	La progettazione dell'offerta formativa si è conclusa nei tempi stabiliti e il processo di istituzione e attivazione dei corsi di studio è stato compiutamente realizzato
Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi	In via di completamento la ricognizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare ed effettuato l'aggiornamento inventariale
Nuovo mandato istituzionale e funzionale della S.r.l. ISP – IUAV Studi e Progetti	Situazione in definizione
Scuola di dottorato: rafforzamento dell'identità della scuola nel processo di ripensamento delle strutture di gestione della Ricerca e della Didattica.	Obiettivo in fase di ridefinizione
Sistema dei laboratori di Ateneo: integrazione tra i laboratori che fanno parte del sistema e i laboratori didattici	Un primo passo decisivo è stato compiuto in merito alla catalogazione delle macchine presenti nei laboratori, al rilievo dei pericoli e valutazione dei rischi specifici legati delle macchine, alla stesura di un documento sulla struttura organizzata e sulle regole comportamentali corrette per la salute e sicurezza. L'obiettivo, di respiro pluriennale, sarà completato nel triennio successivo.
Piano strategico dei sistemi informativi: completamento del sistema informativo di Ateneo	Attivazione del sistema U-GOV avvenuta nei tempi stabiliti. Nonostante alcune difficoltà legate alla configurazione del sistema, è stato possibile anticipare a inizio 2013 l'implementazione del modulo di U-GOV Pianificazione & Controllo.
Sviluppo di un approccio multistakeholder orientato alla strutturazione di efficaci canali di comunicazione con i diversi portatori di interesse legati a Iuav.	Obiettivo parzialmente rinviato. Realizzata piattaforma e nuovi strumenti per la gestione dei questionari di Customer Satisfaction anche verso gli utenti esterni alla comunità Iuav.

Al fine di favorire la realizzazione di alcuni degli obiettivi strategici sopra definiti e di altri progetti ritenuti di rilievo per l'Ateneo, la direzione amministrativa ha inoltre individuato una serie di *azioni di intervento prioritario* che vengono riportate in allegato 2, con indicazioni relative al raggiungimento del risultato atteso.

### 3.3. Obiettivi e piani operativi

Gli indicatori di performance individuali sono parametri obiettivo per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo.

Nella scelta degli indicatori di performance individuali considerati ai fini della valutazione delle prestazioni (obiettivi di gestione) sono state privilegiate le dimensioni informative dell'efficacia e dell'efficienza.

Per la valutazione individuale 2012 non rilevano più gli indicatori di performance della struttura di riferimento del responsabile, ma, come disposto dall'art. 6 del CCI 2012, viene considerato il valore medio degli indicatori di performance relativi all'area dirigenziale di afferenza del valutato.

Come previsto nel Piano della Performance IUAV 2012-2014, il risultato atteso consiste in una variazione, rispetto al valore iniziale determinato, pari al 1% annuo per gli indicatori relativi alla dimensione "efficienza", e una variazione pari al 3% annuo per gli indicatori relativi alla dimensione "efficacia".

In allegato 3 vengono presentati i risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi operativi in relazione agli indicatori di performance individuali per ognuna delle aree dirigenziali dell'Ateneo.

#### Risultati relativi alla customer satisfaction

Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei, la maggior parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono tratti da questionari raccolti con il progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano). Questo ha consentito anche di disporre di dati consuntivi di riferimento relativi alle precedenti edizioni, utili per attività di benchmarking interno e esterno. Verificata la non completa copertura delle aree informative che gli indicatori del Piano della Performance IUAV 2012-2014 prevedevano, i questionari Good Practice sono stati integrati con questionari aggiuntivi, per i quali si è provveduto alla diffusione via web.

Gli stakeholders coinvolti nell'analisi risultano essere stati i seguenti:

tab 4 questionari di customer satisfaction

STAKEHOLDERS	QUESTIONARIO GP 2012			QUESTIONARIO INTEGRATIVI 2012		
	TARGET	RISPOSTE	%	TARGET*	RISPOSTE	%
PERSONALE T.A. STRUTTURATO	290	164	57%	290	151	52%
PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE STRUTTURATO	159	53	33%	159	45	28%
STUDENTI 1° ANNO	721	96	13%			
STUDENTI ANNI SUCCESSIVI AL 1°	4666	368	8%			
STUDENTI FREQUENTANTI I LABORATORI				900	72	8%
COMPONENTI ORGANI COLLEGIALI				21	9	43%
DOTTORANDI				153	87	57%
ISCRITTI STRANIERI				143	34	24%
LAUREATI (CON TIROCINIO)				147	67	46%

\*in alcuni casi il target è formato da sottogruppi

Nella tabella seguente, i risultati in termini di soddisfazione relativi ai questionari Good Practice\*:

tab 5 risultati dei questionari Good Practice

STAKEHOLDERS	VOTO 2011	VOTO 2012	SCOSTAMENTO
Studenti	2,35	2,57	9%
Docenti	2,84	2,51	-12%
Personale TA	2,52	2,49	-1%
Totale	2,57	2,52	-2%

\*valutazione media su una scala 1-4

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

tab 6 risultati dei questionari integrativi

STAKEHOLDERS	VOTO 2011	VOTO 2012	SCOSTAMENTO
Componenti del Nucleo di Valutazione	3,50	3,33	-5%
Componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione (esclusi Rettore e D.A., Prorettore una sola volta)	2,67	2,28	-15%
Componenti del Senato degli Studenti	3,33	2,13	-36%
Direttore Amministrativo	3,25	ND*	-
Dirigenti	2,75	3,25	18%
Docenti	2,64	2,67	1%
Dottorandi	2,70	2,95	9%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	2,61	2,81	8%
Personale	2,32	2,41	4%
Responsabili di Divisione	2,14	2,07	-3%
Responsabili di Servizio, Laboratorio e Processo	2,41	2,28	-5%
Studenti	1,87	2,86	53%
Studenti stranieri	2,17	2,12	-2%
Totale complessivo	2,64	2,60	-2%

\*non è pervenuta risposta

### Valutazione delle prestazioni

La valutazione della performance individuale dei responsabili è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance, al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata la scala di valutazione tra 0 e 10.

Per i collaboratori non appartenenti alla categoria EP l'esito della misurazione degli indicatori di performance non ha influenzato la valutazione della prestazione individuale, ma ha comunque impattato sulla distribuzione delle risorse legate alla produttività collettiva.

Nella tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni delle prestazioni per l'anno 2012, distinguendo

per Area dirigenziale, ruolo professionale e categoria contrattuale.

Tab 7 valutazioni delle prestazioni per Area dirigenziale

AREA	Valutazioni superiori a 8	Valutazione inferiore a 8	Valutazione inferiore a 7	Valutazione non effettuata (*)	Conteggio complessivo	Media valutazione per Area 2012
ADSS	58			1	59	9,09
AFRU	43	1		1	45	9,04
AI	35	1			36	8,77
ARSBL	81	3	2	2	88	9,06
Rettorato e Direzione Amministrativa	50	1		1	52	9,24
Conteggio complessivo	267	6	2	5	280	9,06

(\*) I casi di valutazione non effettuata sono riferibili ad assenze annuali che hanno comportato la mancata assegnazione degli obiettivi.

Tab 8 valutazioni delle prestazioni per ruolo professionale

ruolo	ADSS	AFRU	AI	ARSBL	Rettorato e DG
Collaboratore C/D	9,09	9,33	8,86	9,21	9,39
Collaboratore EP		7,85		7,93	
Funzione Specialistica	8,88	8,36	8,89	8,78	8,91
Responsabile di Area	9,38		9,19	9,31	
Responsabile di Divisione	9,12	8,67	8,44	8,15	
Responsabile di Servizio	9,11	8,41	8,34	8,76	8,79
<b>Totale complessivo</b>	<b>9,09</b>	<b>9,04</b>	<b>8,77</b>	<b>9,06</b>	<b>9,24</b>

Tab 9 valutazioni delle prestazioni per categoria contrattuale

Struttura/ categoria contrattuale	C	D	EP	DIR	Media per Area
<b>ADSS</b>	<b>9,11</b>	<b>9,01</b>	<b>9,12</b>	<b>9,38</b>	<b>9,09</b>
Collaboratore C/D	9,11	8,99			9,09
Funzione Specialistica	9,16	8,79			8,88
Responsabile di Area				9,38	9,38
Responsabile di Divisione		9,12	9,12		9,12
Responsabile di Servizio		9,11			9,11
<b>AFRU</b>	<b>9,29</b>	<b>9,08</b>	<b>8,24</b>		<b>9,04</b>
Collaboratore C/D	9,29	9,47			9,33
Collaboratore EP			7,85		7,85
Funzione Specialistica		8,40	8,27		8,36
Responsabile di Divisione			8,67		8,67
Responsabile di Servizio		8,62	8,20		8,41
<b>AI</b>	<b>8,83</b>	<b>8,72</b>	<b>8,40</b>	<b>9,19</b>	<b>8,77</b>

Collaboratore C/D	8,83	8,95			8,86
Funzione Specialistica		8,89			8,89
Responsabile di Area				9,19	9,19
Responsabile di Divisione		8,52	8,40		8,44
Responsabile di Servizio		8,34			8,34
<b>ARSBL</b>	<b>9,09</b>	<b>9,16</b>	<b>8,47</b>	<b>9,31</b>	<b>9,06</b>
Collaboratore C/D	9,09	9,32			9,21
Collaboratore EP			7,93		7,93
Funzione Specialistica	9,15	8,70	8,99		8,78
Responsabile di Area				9,31	9,31
Responsabile di Divisione			8,15		8,15
Responsabile di Servizio		8,80	8,72		8,76
<b>Rettorato e DG</b>	<b>9,34</b>	<b>9,26</b>	<b>8,85</b>		<b>9,24</b>
Collaboratore C/D	9,34	9,47			9,39
Funzione Specialistica		8,91			8,91
Responsabile di Servizio		8,69	8,85		8,79
<b>Totale complessivo</b>	<b>9,15</b>	<b>9,08</b>	<b>8,52</b>	<b>9,29</b>	<b>9,06</b>

### Trasparenza, valutazione e merito

In relazione a quanto definito con la delibera 105/2010 dalla CiVIT, l'Università IUAV ha individuato l'elenco dei dati da pubblicare nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito". Tale elenco costituisce, di fatto, la prima e necessaria fase per la realizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità, programma in corso di definizione e adozione.

Nella tabelle che segue, viene riportato l'elenco definito, con le eventuali scadenze individuate per ogni documento da pubblicare e con alcune note sull'attuale situazione.

Tab 10 l'elenco dei dati da pubblicare nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"

Dato da pubblicare	Unità organizzativa responsabile	Scadenza	Note
Programma Triennale per la trasparenza valutazione e merito	DA		In elaborazione
Piano della Performance	Servizio Controllo di Gestione	16/05/2011	Pubblicato
Relazione sulla Performance 2011	Servizio Controllo di Gestione	30/06/2012	Pubblicato
Articolazione amministrativa (Strutture, attribuzioni, responsabili)	Servizio Organizzazione		Pubblicato
Elenco caselle di posta attive (con indicazione delle pec)	Area Infrastrutture		Pubblicato
Elenco delle tipologie di procedimento, distinte per Area, con indicazione dei termini per la conclusione, del responsabile e dell'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria, di ogni altro adempimento procedimentale e del provvedimento finale	Servizio Affari Legali	31/12/2011	Pubblicato
Scadenze e modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli articoli 2 e 4 della l. n. 241 del 1990	Servizio Affari Legali	31/12/2011	Pubblicato



Informazioni circa la qualità dei servizi erogati	<i>Progetto "Carte dei Servizi"</i>	2013	
Carta della qualità dei servizi	<i>Progetto "Carte dei Servizi"</i>	2013	
Curriculum Vitae e dati su retribuzione dei Dirigenti	Servizio Gestione Personale Tecnico e Amministrativo / Servizio Gestione Economica del Personale		Pubblicato
Curriculum Vitae dei titolari di posizioni organizzative	Servizio Gestione Personale Tecnico e Amministrativo		Pubblicato
Tassi di assenza del personale	Servizio Gestione Personale Tecnico e Amministrativo		Pubblicato
Premi collegati alla performance stanziati e premi effettivamente distribuiti	Servizio Gestione Personale Tecnico e Amministrativo		Pubblicato
L'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti	Servizio Gestione Personale Tecnico e Amministrativo		Pubblicato
Codice di comportamento	Servizio Staff del Direttore e degli Affari		Pubblicato
Incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti	Processo Contratti / Servizio Gestione Personale Tecnico e Amministrativo	31/12/2011	Pubblicato
Documentazione relativa alla contrattazione integrativa (CCI e Accordi, Certificazione degli Organi di Controllo, Relazioni illustrative (Delibere del C.d.A.), Relazioni tecniche-finanziarie (Conto annuale))	Servizio Staff del Direttore e degli Affari Istituzionali	31/12/2011	Pubblicato
Dati concernenti consorzi, enti e società con indicazione, se società, della quota di partecipazione	Servizio Staff del rettore	31/12/2011	Pubblicato
Dati concernenti l'esternalizzazione di servizi e attività (anche via convenzioni)	Area Infrastrutture	31/12/2012	In corso di definizione
Tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture ("indicatore di tempestività dei pagamenti")	Divisione Amministrazione	31/12/2011	In corso di definizione*
Albo on-line contratti pubblici	Servizio Archivio di Ateneo		Albo on – line attivato
Servizi erogati agli utenti finali e intermedi, con contabilizzazione dei costi e monitoraggio del loro andamento	<i>Progetto "Carte dei Servizi"</i>	2012	Solo per alcune strutture
Tempi medi di definizione procedimenti ed erogazione servizi (rif. Anno finanziario precedente)	<i>Progetto "Carte dei Servizi"</i>	2012	
Pubblicazioni delle buone prassi su tempi di definizione procedimenti ed erogazione servizi	<i>Progetto "Carte dei Servizi"</i>	2012	

\*implementazione strumenti di reporting nuovo DWH di ateneo U-Gov

#### 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Ad integrazione degli obiettivi e risultati riportati nei precedenti paragrafi vengono qui indicati alcuni indicatori globali di ateneo che hanno riferimento con le entrate e spese del bilancio 2012.

I dati che figurano nella tabella non sono tratti del consuntivo 2012 in contabilità finanziaria in quanto sono stati elaborati nello stesso periodo in cui è avvenuta la raccolta dei dati di efficienza, quindi prima della elaborazione dello stesso.

Tab 11 indicatori globali di ateneo finanziari

INDICATORE	Indicatore 2011	Indicatore 2012	SCOSTAMENTO
% spese personale/FFO	87,23%	84,57%	-3,05%
% spese personale/entrate (al netto part giro)	49,64%	48,83%	-1,63%
% spese personale didattica/entrate (al netto part giro)	26,03%	23,12%	-11,18%
% spesa per contratti/FFO	16,87%	13,26%	-21,43%
% spesa per contratti insegnamento/tot spesa per contratti	59,84%	43,53%	-27,25%
% spesa per contratti collaboratori didattici e tecnici lab/tot spesa per contratti	32,16%	47,54%	47,82%
% spesa per contratti supplenza/tot spesa per contratti	7,99%	8,92%	11,61%
% spese personale ricerca/entrate (al netto part giro)	19,19%	17,57%	-8,44%
% autofinanziamento/FFO	40,32%	43,14%	6,99%
% entrate per attività formative/ entrate complessive	20,97%	18,37%	-12,41%
% entrate per attività diversificate/ entrate complessive	1,63%	2,58%	58,12%
% redditi e proventi patrimoniali/ entrate complessive	0,13%	0,08%	-33,79%
% spese per diritto studio/uscite complessive	1,04%	1,18%	13,14%
% spese diritto studio (al netto dei trasferimenti)/ contribuzione studentesca	30,03%	105,74%	252,13%
costo unitario energia per mq ateneo	€ 20,04	€ 22,82	13,86%
costo unitario telefoniche per utente (potenziale)	€ 283,99	€ 206,21	-27,39%
costo unitario vigilanza e pulizia per mq ateneo	€ 32,19	€ 32,55	1,12%
costo unitario manutenzione per mq ateneo	€ 125,95	€ 17,81	-85,86%
costo unitario affitti per mq di riferimento	€ 3,30	€ 3,16	-4,23%

Per quanto riguarda le risorse umane e finanziarie destinate all'implementazione e/o al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della performance (e di supporto all'OIV interno) abbiamo la seguente situazione 2012:

Tab 12 risorse umane e finanziarie ciclo di gestione della performance 2012

STRUTTURE DI SUPPORTO AL SMV	PERSONALE CATEG.	N. PERSONE	% ORE ANNO
Servizio controllo di gestione	D	1	50%
	D	1	20%
	C	1	10%
Servizio organizzazione	D	2	65%
	C	1	50%
Servizio pianificazione e valutazione	D	1	5%

## 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Il servizio di asilo nido "Nido d'Ape", attivato nel 2008 e oramai realtà organizzativa e di supporto al personale consolidata, ha continuato la sua attività anche nel corso del 2012. Obiettivo dell'ateneo è mantenere il servizio poiché riflette il desiderio e l'intenzione di migliorare la qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori di IUAV, aiutandoli a conciliare i tempi del lavoro con quelli della famiglia, ma soprattutto dando risposte adeguate ai bisogni dei loro bambini. L'esperienza dei primi anni si è infatti rivelata largamente positiva e ha reso evidente quanto il servizio sia socialmente necessario: nello stesso contesto territoriale opera un solo asilo nido pubblico che copre una minima parte delle richieste di iscrizione. L'asilo nido IUAV può ospitare 30 bambini, di età compresa tra i 3 e i 36 mesi (tre anni). L'orario di apertura è dalle ore 7.30 alle ore 17.30, con entrata entro le ore 9.00 e uscita regolata in modo flessibile. La chiusura per ferie è prevista per il mese di agosto.

Nell'ultimo anno scolastico hanno frequentato l'asilo 22 bambini, figli sia di dipendenti Iuav sia di utenti comunali convenzionati o di cittadini veneziani.

Per facilitare la diffusione di nuove forme organizzative fondate sulla qualità del lavoro piuttosto che sulla presenza in orario e per ridurre i casi di abbandono o di accesso al part-time per ragioni connesse alla conciliazione o alla distanza dalla sede di lavoro, è stato adottato il regolamento sul telelavoro.

Sulla base degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione, nel corso del 2012 è stata avviata e conclusa la fase di sperimentazione con la verifica e la predisposizione delle attrezzature necessarie alla realizzazione concreta delle postazioni. Nel corso del 2013, anche in attuazione degli accordi negoziali con la parte sindacale, sarà avviato il primo progetto di telelavoro presso l'area della ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori.

Per promuovere e sostenere una politica a favore della famiglia e del benessere dei dipendenti e sulla base delle precedenti esperienze, sono stati erogati i contributi finalizzati al sostegno della situazione economica e familiare del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (cosiddetto "fondo servizi sociali"). Il sostegno contribuisce finanziariamente alle spese sostenute dai dipendenti, con un ISEE inferiore o pari a 32.000 euro, per la salute, l'istruzione, l'assistenza agli anziani o ai figli portatori di handicap, la casa. Nel 2012 sono stati erogati complessivamente 92 contributi per un importo complessivo di 52.415 euro.

In attuazione del nuovo Statuto di ateneo è in fase di revisione la composizione del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni e di difesa degli studenti" che allarga le sue attività e le sue competenze alle problematiche degli studenti.

Tab 13 Il bilancio di genere

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Studenti	2.624	2.759	5.383	48,75%	51,25%
Docenti	45	114	159	28,30%	71,70%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	187	103	290	64,48%	35,52%
Totale	2.856	2.976	5.832	48,97%	51,03%

Tab 14 età media del personale

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	51,8	56,2	54,0
Dirigenti	46,8	50,5	48,7
Personale tecnico amministrativo	47,8	49,3	47,1

## 6 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La misurazione della performance 2012 utilizza un sistema di misurazione e valutazione definito nel primo Piano della Performance Iuav 2011-2013, che ha dettagliato il processo di controllo di gestione e di valutazione indicandone le fasi e i tempi e le responsabilità.

Il processo inizia con la elaborazione del Piano delle Performance entro il mese di gennaio, presentato dal direttore e approvato dal Consiglio di Amministrazione, che delinea gli obiettivi strategici e operativi e gli indicatori di performance per le strutture amministrative dell'Ateneo. Nella fase successiva, dopo la chiusura della valutazione delle prestazioni e della conseguente incentivazione (produttività collettiva e individuale, indennità di risultato e di responsabilità legate alla valutazione delle prestazioni) per l'anno precedente, gli obiettivi vengono declinati dai responsabili fino ai collaboratori, in un processo che si conclude non oltre il primo semestre dell'anno (ma che si conta di chiudere entro il mese di aprile, già dal 2014). Nel frattempo si chiude entro il 30 aprile la Relazione dell'OIV sul sistema di misurazione e valutazione ed entro il 30 giugno la Relazione sulle performance a cura della direzione.

Entro il mese di luglio sono raccolti informaticamente i dati relativi al primo semestre, per dar modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire con correttivi nei casi anomali. Entro il mese di settembre si procede alla revisione intermedia degli obiettivi assegnati. A Novembre si procede al preconsuntivo che, oltre a consentire un punto della situazione dei primi 10 mesi dell'anno, rappresenta un aiuto alla definizione del Piano dell'anno successivo e al bilancio preventivo. Il ciclo si chiude a marzo dell'anno successivo con la elaborazione dei dati relativi all'anno precedente e la relativa valutazione dei risultati a cui segue la relazione sulla performance.

### 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

L'emergere in sede di valutazione dei risultati 2012 di risultati sensibilmente inferiori alle attese relativamente a un periodo di particolare sforzo delle strutture (implementazione del nuovo data warehouse CINECA e passaggio al sistema contabile di stampo civilistico) ha messo in luce alcuni problemi in parte già accennati dall'OIV e dato l'input a un processo di revisione del sistema degli indicatori di performance individuale legati agli obiettivi di gestione e di miglioramento continuo.

Gli interventi ipotizzati riguardano:

1. mantenimento impianto degli indicatori a livello informativo, semplificazione di quello valutativo
2. applicazione degli indicatori di efficienza/efficacia oggettiva alla sola dirigenza
3. nuova procedura sulla gestione degli indicatori
4. maggiore rilievo all'analisi degli scostamenti dando rilievo ai commenti
5. maggiore rispondenza degli indicatori alle linee strategiche
6. compresenza di target di mantenimento

## Allegato 1 Ateneo in cifre

Tab 15

STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Facoltà	3	01/01/2012
Dipartimenti	1	
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	4	A.A. 2011/2012
Corsi di laurea magistrale	4	
Master di I livello	2	
Master di II livello	5	
Corsi di perfezionamento	4	
Corsi di dottorato di ricerca	9	XXV ciclo

Tab 16

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	159	01/01/2012
<i>Ordinari</i>	46	
<i>Associati</i>	78	
<i>Ricercatori</i>	35	
Personale tecnico amministrativo	290	A.A. 2011/2012
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	3.471	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1.665	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 509/99	247	
Laureati corsi di laurea triennale	789	anno solare 2011
Laureati corsi di laurea specialistica	674	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 509/99	51	
Iscritti a Master di I livello	25	A.A. 2011/2012
Iscritti a Master di II livello	75	
Diplomati a master di I livello	0	anno solare 2011
Diplomati a master di II livello	31	
Iscritti a corsi di dottorato	153	01/01/2012
Dottori di ricerca	49	anno solare 2011
Assegnisti di ricerca	47	01/01/2012

Tab 17

INTERNAZIONALIZZAZIONE	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Programma Erasmus - studenti in entrata	120	A.A. 2011/2012
Programma Erasmus - studenti in uscita	147	
Altri programmi di mobilità - studenti in entrata	78	
Altri programmi di mobilità - studenti in uscita	51	

Tab 18

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	74	01/01/2012
Aule informatiche	3	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	73	
Biblioteche	6	
Posti lettura nelle biblioteche	302	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	29	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	194.630	
Abbonamenti correnti a periodici	1.433	
Periodici elettronici correnti	266	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	1.365	
Banche dati	32	

## Allegato 2 azioni di intervento prioritario

Tab 19

azioni di intervento prioritario	Obiettivo 2012	Realizzazione
Attuazione delle norme di organizzazione e attivazione delle strutture dipartimentali	Cronoprogramma (entro febbraio) Attivazione dei nuovi dipartimenti Nuovo Regolamento Generale di Ateneo	L'obiettivo è stato pienamente raggiunto nei tempi stabiliti dalla Legge.
Adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale	Predisposizione regolamento e manuali e avvio della fase sperimentale di adozione del nuovo sistema contabile	Il nuovo regolamento contabile è stato approvato e la definizione dei manuali è in fase di completamento (prevista per il 2013).
Re-ingegnerizzazione dei processi amministrativi	Analisi delle criticità relative ai processi mappati nel 2011, individuazione aree di miglioramento e prima fase di re-ingegnerizzazione (BPR) e analisi dell'impatto sulle carte dei servizi	La mappatura dei processi, realizzata nei tempi stabiliti, ha inoltre fornito il supporto decisionale alle fasi di riorganizzazione della struttura gestionale dell'ateneo.
Progetto U-GOV	Passaggio al sistema U-GOV (U-GOV CO, U-GOV DI, U-GOV RU, U-GOV RI, U-GOV PJ e U-GOV P&C)	Attivati tutti i moduli previsti per il 2012 e anticipata l'implementazione del modulo P&C prevista entro la fine del 2013.
Progetto per la costituzione di una centrale unica di acquisto	Definizione procedure e regolamenti di attuazione e attivazione centrale unica di acquisto	Il percorso è stato attivato e sono previste attività formative specifiche mirate all'analisi di best practice relative ad altri atenei.
Progetto "Carta degli impegni per la sostenibilità IUAV"	Adozione delle iniziative sulla gestione della raccolta differenziata e sulla sensibilizzazione della "popolazione di riferimento" IUAV (docenti, studenti, personale tecnico amministrativo) in merito alle politiche di efficienza energetica, anche in considerazione della 3° Conferenza Internazionale sulla decrescita	Contributo alla gestione della terza conferenza internazionale sulla decrescita e attivazione di iniziative e progetti volti al risparmio energetico.
Progetto per l'accreditamento e l'assicurazione di qualità dei corsi di studio	Definizione modello e piattaforma di riferimento e coinvolgimento strutture e organi di riferimento. Avvio fase sperimentale (due lauree triennali)	Attivata apposita funzione per il Quality assurance e presidiate tutte le fasi autorizzatorie previste dall'ANVUR
Progetto "Verbalizzazione digitale"	Estensione della verbalizzazione al 65% degli insegnamenti erogati da docenti con rapporto pluriennale con l'Ateneo. Introduzione sperimentale della tecnologia OTP per i docenti a contratto e valutazione costi e benefici	La fase sperimentale è stata completata con successo, estesa la verbalizzazione digitale al 75% degli insegnamenti. Applicata la nuova tecnologia OTP.
Erogazione dei questionari on line di valutazione della didattica da parte degli studenti	Estensione dell'erogazione dei questionari a tutti gli studenti dei corsi di studio di primo e secondo livello Indagine sulla condizione occupazionale dei dottori di ricerca e diplomati di master	L'attività è stata completata ponendo le basi per una semplificazione nell'elaborazione dei dati.

Progetto "IUAV in Cifre"	Implementazione di un database per la produzione automatica del report. Integrazione del report con i dati relativi al contratto di Global Service	la progettazione e l'implementazione della struttura di supporto è stata realizzata, rinviando l'integrazione con i dati sulle efficienze espresse attraverso il Global Service.
Bilancio Sociale e Ambientale	Definizione del modello di Bilancio Sociale e Ambientale e del sistema di raccolta dei dati integrativi necessari. Definizione di una bozza del "Bilancio Sociale e Ambientale IUAV"	Obiettivo rinviato a seguito definizione nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale.
Progetto POR Sistema laboratori	Realizzazione e pubblicizzazione dei rapporti di ricerca previsti dal progetto. Promozione del progetto presso le imprese e stipula di protocolli di intesa e convenzioni attuative finalizzate alla collaborazione delle imprese al progetto (4 protocolli e 8 convenzioni attuative).	L'obiettivo è stato raggiunto, anche in considerazione dell'avvio dei nuovi servizi e dell'attivazione della nuova strumentazione.
Realizzazione biblioteca digitale	Entrata in produzione del portale di accesso integrato alle risorse bibliografiche ed elettroniche (sw PRIMO) e migrazione/incremento dei contenuti digitali mediante: - acquisizione di periodici in abbonamento su supporto e-only e avvio sperimentazione su e-book - incremento dei contenuti del repository istituzionale D-Library e avvio analisi per interazione con U-GOV catalogo della ricerca - definizione delle procedure per la formazione, la conservazione e la consultazione delle tesi in digitale ( <i>vedi anche le linee guida in corso di stesura da parte del tavolo tecnico UNI DIG documentale; coinvolge anche Divisione ICT e Archivio-Protocollo</i> )	La piattaforma è stata realizzata; l'accesso da parte dell'utenza a PRIMO è stato rinviato al 2013, al fine di completare l'interazione con il prestito SOL, con le anagrafiche e l'autenticazione di ateneo, attività che sono state rinviate a causa dell'impegno richiesto alla divisione ICT per l'implementazione di U GOV.
Progetto di ampliamento della Biblioteca Centrale	Riorganizzazione delle collezioni e dei servizi all'utenza in funzione del progetto di recupero dell'Ala sud dei Tolentini, con ampliamento delle collezioni a scaffale aperto, incremento dei posti di lettura e riorganizzazione dei servizi di biblioteca: - analisi, selezione e ricollocazione delle collezioni di periodici e monografie finalizzate all'allestimento delle due nuove sale di lettura a scaffale aperto, l'una dedicata alla ricerca con posti di lettura riservati all'utenza specialistica, da realizzarsi nelle Aule D, l'altra dedicata ai periodici da realizzarsi nelle Aule C, con contestuale ampliamento	Obiettivo raggiunto: sono state pianificate e avviate tutte le attività funzionali alla riorganizzazione e all'ampliamento della Biblioteca Centrale, sono stati riorganizzati e ampliati gli spazi dedicati ai servizi all'utenza. L'allestimento delle nuove sale avrà luogo nel 2013 a causa del prolungamento dei lavori di recupero dell'Ala sud dei Tolentini.



	<p>delle collezioni a scaffale aperto della Biblioteca Centrale e riordino del magazzino compatto a piano terra;</p> <p>- riorganizzazione dei servizi all'utenza mediante attivazione di sistema di controllo degli accessi ed integrazione con tecnologia RFID (<i>coinvolge Divisione ICT</i>);</p> <p>- migrazione delle procedure di prestito di Sebina Open Library e interazione con anagrafiche IUAV e autenticazione SSO Shibboleth (<i>coinvolge anche Divisione ICT</i>)</p>	
Piano per la messa in sicurezza delle sedi	Completamento della messa a norma del sistema antincendio di palazzo Tron	Obiettivo in fase di raggiungimento. Si sottolinea, inoltre, il risultato ottenuto nell'ambito delle infrastrutture relativamente al progetto sulla sede di Ca' Tron in collaborazione con la Soprintendenza per i Beni Architettonici e Paesaggistici di Venezia e Laguna
Progetto "Università digitale"	Ricognizione dello stato attuale rispetto a quanto definito nelle "linee guida" del tavolo tecnico per l'Università digitale" e attuazione del C.A.D. (Codice Amministrazione Digitale)	Obiettivo raggiunto. Realizzate Autenticazione Federata, Verbalizzazione Digitale, UPS e trasferimento data center. Prodotto studio di fattibilità tecnica ai fine della Continuità Operativa e del Disaster Recovery, sulla base delle linee guida definite dall'Agenzia per l'Italia digitale (ex DigitPA)

### Allegato 3 risultati degli indicatori di performance individuali per ognuna delle aree

Tab 20

#### AREA SERVIZI ALLA DIDATTICA

TITOLO INDICATORE	MIGLIORAMENTO ATTESO	Indicatore 2011	Indicatore 2012	SCOSTAMENTO
Costo unitario Processo anagrafe nazionale studenti e quality assurance	-1%	1047,73	963,29	-8,06%
Costo unitario Divisione Programmazione Didattica	-1%	25574,22	21902,98	-14,36%
Tasso di attrattività dei corsi	3%	2,18	1,94	-11,15%
Costo unitario Servizio servizi agli studenti - back office	-1%	59,15	50,31	-14,94%
Costo unitario Servizio servizi agli studenti - front office	-1%	35,71	38,18	6,91%
Costo unitario Servizio master e career service	-1%	1401,72	1791,98	27,84%
Costo unitario Processo diritto allo studio e tasse	-1%	14286,90	13003,86	-8,98%
Costo gestione borse di studio	-1%	2099,14	2108,02	0,42%
Costo unitario Gestione mobilità internazionale	-1%	355,00	180,96	-49,03%
Tasso di informatizzazione procedure di supporto alla programmazione didattica	3%	0,30	0,33	7,14%
Costo unitario gestione del pre-carriera - back office	-1%	44,51	55,56	24,83%
Costo unitario gestione del pre-carriera - front office	-1%	26,87	42,17	56,90%
Costo unitario dei servizi agli studenti	-1%	432,38	374,62	-13,36%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita)	3%	2,39	2,60	8,79%
Tempo medio di erogazione delle borse di studio	-3%	14,00	12,00	-14,29%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3%	2,61	2,81	7,66%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	3%	2,58	2,58	0,00%
Costo unitario gestione anagrafe nazionale studenti	-1%	0,08	0,07	-13,94%
Tasso di copertura dei manuali operativi	3%	0,08	0,05	-33,33%
Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti	-1%	113,04	101,39	-10,30%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	3%	2,49	2,64	6,02%
Costo unitario Servizio relazioni internazionali	-1%	2510,39	2453,00	-2,29%
Costo Servizio supporto offerta formativa FAR	-1%	31689,04	29534,00	-6,80%
Costo Servizio supporto offerta formativa FDA	-1%	26760,45	18286,05	-31,67%
Costo Servizio supporto offerta formativa FPT	-1%	11411,66	10023,08	-12,17%
Costo unitario Gestione tirocini	-1%	248,38	192,53	-22,49%
Costo unitario Servizio Amministrazione finanziaria (Area Didattica)	-1%	82,27	65,45	-20,44%

Tab 21

**AREA RICERCA RICERCA, SISTEMA BIBLIOTECARIO E DOCUMENTALE, SISTEMA DEI LABORATORI**

TITOLO INDICATORE	MIGLIORAMENTO ATTESO	Indicatore 2011	Indicatore 2012	SCOSTAMENTO
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto alla ricerca	3%	3,02	2,77	-8,28%
Costo unitario Servizio Archivio Progetti	-1%	34,98	29,81	-14,76%
Costo unitario Servizio acquisizione e gestione monografie e audiovisivi	-1%	37,68	36,63	-2,78%
Costo unitario Servizio acquisizione e gestione periodici	-1%	5,13	3,89	-24,24%
Costo unitario gestione finanziaria delle biblioteche	-1%	374,42	379,70	1,41%
Costo unitario Processo gestione e promozione attività culturali	-1%	5082,38	5057,25	-0,49%
Costo unitario Servizio supporto amministrativo (ARSBL)	-1%	1487,65	6036,56	305,78%
Costo unitario Servizio di biblioteca all'utenza	-1%	69,95	82,74	18,30%
Tasso successo progetti di ricerca	3%	0,07	0,17	135,71%
Costo unitario gestione finanziaria dei laboratori	-1%	229,09	1071,74	367,82%
Costo unitario gestione della cartoteca	-1%	17,72	19,18	8,25%
Costo Unitario Laboratorio di fotogrammetria - CIRCE, LAR e MELA	-1%	7,31	3,00	-58,92%
Costo Unitario Laboratorio di scienza delle costruzioni, ARTEC, FISTEC, TERRALAB	-1%	1,13	1,34	18,07%
Costo Unitario Laboratorio LAMA	-1%	2,18	2,04	-6,24%
Costo unitario Divisione Ricerca	-1%	351087,47	55500,82	-84,19%
Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	3%	2,88	2,74	-4,86%
Costo unitario gestione eventi	-1%	32033,79	25999,75	-18,84%
Costo unitario gestione convenzioni e progetti	-1%	25627,03	23110,89	-9,82%
Soddisfazione degli iscritti al dottorato sui servizi offerti dalla scuola di dottorato	3%	2,70	2,95	9,26%
Costo unitario Servizio supporto tecnico (Sistema dei Laboratori)	-1%	13,08	14,07	7,51%
Tasso di incremento della fruizione servizi - Laboratorio di cartografia	3%	1,25	1,24	-1,04%
Costo unitario gestione assegni di ricerca (esclusi assegni FSE)	-1%	4394,30	4136,93	-5,86%
Costo unitario gestione acquisizioni biblioteca Astengo	-1%	144,88	143,64	-0,86%
Soddisfazione degli studenti sui servizi del Sistema Laboratori	3%	1,87	2,86	52,94%
Costo unitario Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale	-1%	145,12	140,98	-2,85%
Costo unitario Divisione Sistema dei Laboratori	-1%	1,03	1,04	1,53%
Costo unitario gestione progetti e convenzioni (Divisione Sistema dei Laboratori)	-1%	8588,00	8871,75	3,30%
Soddisfazione del personale docente sulla Segreteria degli organi del Dipartimento	3%	2,61	2,73	4,60%
Finanziamenti PRIN per docente	3%	3617,94	6309,16	74,39%
Finanziamenti UE per docente	3%	3459,68	1992,88	-42,40%
Costo unitario Servizio ricerca	-1%	6510,08	2757,95	-57,64%
Costo unitario gestione finanziaria della Ricerca	-1%	15011,58	5538,86	-63,10%
Costo unitario Servizio gestione rapporti con il territorio	-1%	109,25	53,38	-51,14%
Costo unitario Servizio formazione alla ricerca	-1%	1058,57	1057,66	-0,09%

Costo unitario gestione eventi Scuola di Dottorato	-1%	3239,23	2434,30	-24,85%
--	-----	---------	---------	---------

Tab 22

**AREA INFRASTRUTTURE**

TITOLO INDICATORE	MIGLIORAMENTO ATTESO	Indicatore 2011	Indicatore 2012	SCOSTAMENTO
Costo Unitario Gestione Approvvigionamenti	-1%	42,95	57,94	34,90%
Costo unitario Servizio di supporto informatico	-1%	271,47	223,96	-17,50%
Costo unitario Servizio tecnico e di supporto generale	-1%	877,92	652,62	-25,66%
Costo unitario Processo economato	-1%	3121,88	3264,72	4,58%
Costo unitario Divisione Servizi Generali e Immobiliari	-1%	17,11	10,54	-38,39%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	3%	2,66	2,56	-3,76%
Costo unitario Divisione Servizi ICT	-1%	582,08	680,17	16,85%
Indisponibilità della rete informatica	-3%	12,00	9,00	-25,00%
Costo unitario Servizio acquisti e patrimonio (Area Infrastrutture)	-1%	25,49	42,29	65,92%
Costo unitario gestione immobili	-1%	9,87	7,23	-26,74%
Costo unitario Servizio gestione infrastrutture e applicazioni tecnologiche	-1%	259,32	254,47	-1,87%
Tasso di incremento della formazione interna - DSS	3%	1,13	1,27	12,46%
Tasso evoluzione ICT	3%	0,08	0,08	6,45%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	3%	2,37	2,33	-1,69%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	3%	2,61	2,21	-15,33%

Tab 23

**AREA FINANZA E RISORSE UMANE E DIREZIONE**

TITOLO INDICATORE	MIGLIORAMENTO ATTESO	Indicatore 2011	Indicatore 2012	SCOSTAMENTO
Costo unitario Divisione Amministrazione	-1%	6,00	7,37	22,78%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	3%	2,80	2,00	-28,57%
% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato	3%	0,55	0,83	49,80%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sulla formazione	3%	2,27	2,22	-2,20%
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	3%	3,29	2,83	-13,98%
Costo unitario Divisione Risorse Umane e Organizzazione	-1%	1654,69	1578,09	-4,63%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	3%	2,72	2,68	-1,47%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	3%	2,90	2,65	-8,62%
Costo unitario Servizio organizzazione e sviluppo	-1%	639,32	1114,86	74,38%
Costo unitario gestione servizi welfare	-1%	1427,57	1006,19	-29,52%
Qualità dei processi contabili	-3%	0,01	0,00	-80,35%
Costo unitario Servizio gestione contabile	-1%	20,86	23,81	14,17%
Costo unitario Servizio pianificazione finanziaria	-1%	73,35	81,94	11,71%
Costo unitario Servizio gestione economica del personale	-1%	36,85	35,69	-3,15%
Costo unitario Processo fiscale	-1%	265,52	277,21	4,40%
Costo unitario Servizio gestione personale dirigente e tecnico amministrativo	-1%	6,27	5,24	-16,37%
Costo unitario gestione relazioni sindacali	-1%	35689,16	32980,56	-7,59%
Costo unitario Servizio gestione personale docente e ricercatore	-1%	1547,04	1452,16	-6,13%
Costo unitario gestione dei contratti al personale docente	-1%	267,76	282,10	5,36%
Costo unitario della formazione	-1%	10,49	3,47	-66,93%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi al	3%	2,51	2,46	-1,99%

personale				
Costo unitario Processo previdenza	-1%	6608,42	8559,91	29,53%
Costo unitario Processo contratti	-1%	236,43	307,19	29,93%

Tab 24

**STRUTTURE IN STAFF ALLA DIREZIONE E AL RETTORATO**

TITOLO INDICATORE	MIGLIORAMENTO ATTESO	Indicatore 2011	Indicatore 2012	SCOSTAMENTO
Costo unitario gestione incontri DA	-1%	400,44	392,41	-2,00%
Costo unitario Servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali	-1%	379,04	357,81	-5,60%
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3%	3,51	2,23	-36,47%
Costo unitario servizio affari legali	-1%	524,52	457,02	-12,87%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio archivio di ateneo	3%	2,72	2,79	2,57%
Tasso di ritardo nel protocollo	-3%	0,07	0,05	-24,68%
Costo unitario Servizio archivio di ateneo	-1%	17,48	12,91	-26,13%
Costo unitario Servizio gestione salute e sicurezza	-1%	1753,13	1783,95	1,76%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul Servizio prevenzione e sicurezza	3%	1,91	2,03	6,28%
Costo unitario Servizio organizzazione eventi e convegni di ateneo	-1%	8892,99	3361,38	-62,20%
Soddisfazione del personale docente sul Servizio organizzazione eventi di ateneo	3%	2,48	1,83	-26,21%
Costo unitario Servizio comunicazione e immagine	-1%	0,32	0,25	-21,49%
Efficacia della comunicazione web	3%	1496625,00	1666594,00	11,36%
Costo unitario gestione incontri Servizio staff del rettore	-1%	4533,99	3827,20	-15,59%
Costo unitario attività di segreteria Servizio staff del rettore	-1%	477,29	385,19	-19,30%
Costo unitario Servizio programmazione e valutazione	-1%	5,46	6,96	27,42%
Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto	3%	3,50	3,33	-4,86%
Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	3%	2,59	2,71	4,63%
Soddisfazione del personale docenti sul Servizio comunicazione e immagine	3%	2,45	2,08	-15,10%
Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore	3%	2,72	2,69	-1,10%