

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

Università Iuav di Venezia

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Iuav 2025

MAGGIO 2026

Sommario

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	3
1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	10
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	10
1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	39
2 I RISULTATI RAGGIUNTI	41
2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI	44
2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO	72
2.3 RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE: LA CUSTOMER SATISFACTION E I COSTI MEDI UNITARI	80
2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	86
2.5 PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	87
2.6 PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI	91
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	95
3.1 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE	95
3.2 L'ANALISI DEL BILANCIO PER INDICI	97
3.3 UNA STIMA DEL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ	99
4 WELFARE, PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO	100
4.1 WELFARE DI ATENEO	100
4.2 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	101
4.3 BENESSERE ORGANIZZATIVO	105
5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	107
5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI	107
5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP	108

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Riferimenti normativi

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. Linee guida delle delibere CiVIT (n. 5/2012¹, n. 6/2013² e n. 23/2013³);
2. Linee guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015;
3. Feedback ANVUR al Piano Performance Iuav 2016-18;
4. Nota ANVUR "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca" del 03.07.2017
5. Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-20 dell'ANVUR del 20.12.2017;
6. Nota ANVUR: "Il punto di vista dei Nuclei di Valutazione sul ciclo della Performance negli Atenei Statali Italiani" (gennaio 2018);
7. Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani di gennaio 2019;
8. Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019;
9. Articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni";
10. Direttiva del Min. PPAA ad oggetto: "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ri-presa e Resilienza" del 23 marzo 2023;
11. Circolare del MIN PPAA "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 2023;
12. Circolare MEF n. 1 del 03.01.2024 inerente le prime indicazioni operative in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
13. Circolare MPPAA n. 430 del 24.01.2024 inerente le prime indicazioni operative sulla misurazione e di valutazione della performance individuale;

¹ Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D.lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance.

² Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance.

³ Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

14. Circolare Min. PA (17 gennaio 2025) “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”;
15. Linee Guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO del Dipartimento della funzione Pubblica;
16. Linee guida ANVUR per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, 24.02.2026.

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

1. Piano Strategico Iuav 2023-27;
2. Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) Iuav 2025-27;
3. Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025-2027;
4. Relazione del rettore al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2025;
5. Relazione del rettore al bilancio di esercizio 2025;
6. Relazione del NdV Iuav sulle opinioni degli studenti frequentanti/laureandi sulle attività didattiche 2023/24;
7. Sez. 2 della Relazione del NdV Iuav sul sistema AVA (funzionamento complessivo del sistema di gestione della performance) 2025;
8. Documento del NdV Iuav di validazione della Relazione sulla performance Iuav 2024;
9. Parere del NdV Iuav sulle modifiche al SMVP Iuav del 11.12.2025;
10. Parere del NdV Iuav sul monitoraggio semestrale della Performance Iuav del 09.09.2025;
11. Relazione annuale 2024/25 del Presidio Qualità Iuav;
12. Bilancio di esercizio Iuav 2025 approvato dal CD Iuav, e ad altri documenti gestionali dell'area finanza e risorse umane;
13. Relazione del rettore sulla formazione, ricerca e trasferimento tecnologico 2025 approvata dal CdA Iuav.

Documenti del ciclo di gestione della performance

I documenti relativi al ciclo della performance ex D.lgs. 150 che sono pubblicati nel sito Amministrazione trasparente dell'ateneo sono di seguito elencati⁴.

⁴ I documenti fondamentali sul ciclo della performance sono pubblicati anche nel Portale nazionale della Performance.

Tab. 1 - Documenti del ciclo di gestione della performance

DOCUMENTO	LINK
Sistema di misurazione e valutazione delle performance ex art. 7 c. 1 D.lgs. 150/2009	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina778_sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.html
PIAO dell'Università Iuav di Venezia ex Art. 6 del decreto legge n. 80/2021	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina44_piano-della-performance.html
Relazione sulla performance ex art. 10 D.lgs. 150/2009	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina715_relazione-sulla-performance.html
Monitoraggio della performance ex art. 6 D.lgs. 150/2009	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/contenuto39943_monitoraggio-in-corso-di-esercizio_714.html
Ammontare complessivo dei premi ex art 20 D.lgs. n. 33 del 2013	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina56_ammontare-complessivo-dei-premi.html
Dati relativi ai premi ex art 20 D.lgs. n. 33 del 2013	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina57_dati-relativi-ai-premi.html
Analisi del questionario sul Benessere Organizzativo	https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/contenuto39820_benessere-organizzativo_714.html

I documenti di programmazione e pianificazione

Nella seduta del 29 gennaio 2025 il consiglio di amministrazione (CDA) Iuav ha approvato il PIAO Iuav 2025/2027, previsto dall'articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021 n. 80 ("Decreto reclutamento"), convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n. 113.

Il 29 maggio 2023 il CDA ha approvato il nuovo Piano Strategico Iuav 2023-27, frutto di un articolato percorso di analisi e condivisione che ha coinvolto gli organi dell'Ateneo, i delegati e le delegate del rettore, la comunità studentesca e il personale.

Il PIAO Iuav 2025-27 è quindi stato elaborato in modo coerente al nuovo Piano Strategico ed è corredato da 6 allegati da considerarsi parte integrante del documento che, partendo dagli elementi fondanti del nuovo Piano Strategico Iuav (Claims, Obiettivi, Azioni, Missioni), individua gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza coerenti con la programmazione economico-finanziaria e definisce gli obiettivi relativi alla programmazione e gestione del personale per il periodo di riferimento.

Rimodulazione degli obiettivi e indicatori di performance

L'art. 6 del D.lgs 150/2009 come aggiornato dal D.lgs 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)".

Il 29/09/2025 il CDA Iuav, considerato che negli incontri di confronto sui risultati del primo semestre tra il direttore generale (DG), la dirigenza e i responsabili degli staff è emersa una criticità relativamente agli obiettivi gestionali di ateneo n. 7, 11, 12 e 21 del PIAO e che in seguito a una verifica successiva si è deciso di confermare gli obiettivi n. 7 e 21, ha approvato la modifica dei target dei seguenti obiettivi

gestionali:

Tab. 2 Obiettivi precedenti

n.	responsabile gestionale	obiettivi 2024	indicatore	target: adeguato
11	ADSS	PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	A_f - Proporzione di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale anche ai fini dell'art. 8, comma 4 A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	50% del target finale A_f: 0,1 A_i = 1440
12	ARSBD	PRO3 2024-26 ; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi B_e - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	50% del target finale B_b =0,055 B_e= 0,156 B.2 = 10

Tab. 3 Obiettivi aggiornati:

n.	responsabile gestionale	obiettivi 2024	indicatore	target: adeguato	motivazione
11	ADSS	PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	A_f - Proporzione di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale anche ai fini dell'art. 8, comma 4 A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	A_f: 0 A_i = 200	il 07/08/25 il MUR ha comunicato l'assegnazione relativa ai progetti presentati a ottobre 2024, pari all'80% delle somme richieste, non negoziabile e con lo stesso target finale. Tutto ciò ha ritardato notevolmente le attività previste per il 2025
12	ARSBD	PRO3 2024-26 ; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi B_e - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	B_b =0,04 B_e= 0,14 B.2 = 8	

L'aggiornamento del SMVP luav

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance luav (SMVP) è stato implementato presso l'Università luav a partire dal 2011 e da allora è stato più volte aggiornato, anche con periodicità annuale in seguito a quanto disposto dall'art. 7 c. 1 del D. Lgs 150/2009 integrato dal D. Lgs 74/2017.

Il 17/12/2025 il CDA luav dopo aver considerato che:

- l'ateneo utilizza quale target per gli indicatori strategici di cui alla: "Tabella obiettivi strategici/azioni/indicatori/target" dell' "ALLEGATO 2 OBIETTIVI E INDICATORI STRATEGICI E DI PERFORMANCE (MIGLIORAMENTO CONTINUO)" del sistema di misurazione e valutazione della performance luav, dei target che sono stati definiti nel 2022 sulla base dei trend del triennio precedente, e che è utile procedere a un aggiornamento, considerando sia le modifiche nelle specifiche di calcolo intervenute negli anni sia i cambiamenti nelle modalità di misurazione delle attività sottostanti;
 - tale aggiornamento può essere effettuato in sede di aggiornamento del documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance luav;
 - ai fini della valutazione dei risultati conseguiti nell'ambito degli obiettivi gestionali di ateneo assegnati alla dirigenza è utile integrare le informazioni fornite con una relazione specifica che provveda alla descrizione delle attività svolte, delle risorse impiegate, dei fattori esterni/interni che hanno impattato sul risultato, evidenziando le principali attività di coordinamento e collaborazione e le azioni di miglioramento dei servizi;
 - la tabella "2) Obiettivi e indicatori di efficacia (customer satisfaction)" dell'allegato: "B) Obiettivi di performance (costi medi unitari e customer satisfaction)" prevede per l'AFRU l'indicatore di CS: "I08 - Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale" e l'indicatore: "I124 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale", i quali contengono entrambi l'indicazione del personale docente;
 - le schede di cui all'"ALLEGATO 3 ESEMPI SCHEDE PERFORMANCE RESPONSABILE E COLLABORATORE" del sistema di misurazione e valutazione della performance vigente non risultano inserite nel documento;
 - alla fine dell'"ALLEGATO 4 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO" il range di valutazione dei comportamenti risulta ancora espresso nella vecchia scala di valutazione, aggiornata lo scorso anno;
- ha deliberato di:
- 1) procedere all'aggiornamento dei target degli indicatori strategici;
 - 2) prevedere una specifica relazione annuale della dirigenza delle aree sui risultati conseguiti;
 - 3) rinominare l'indicatore I124 togliendo la parte relativa al "personale docente", già considerata in un altro indicatore;

- 4) inserire le schede di cui all' "ALLEGATO 3 ESEMPI SCHEDE PERFORMANCE RESPONSABILE E COLLABORATORE" che non erano state inserite lo scorso anno;
- 5) aggiornare con la nuova scala di valutazione (1-100) la tabella collocata alla fine dell'"ALLEGATO 4 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO";
- 6) apportare gli aggiornamenti al quadro normativo di riferimento;
- 7) apportare altri piccoli miglioramenti al documento al fine di correggere errori e migliorarne la leggibilità.

Contenuto della presente relazione

La prima parte della relazione fornisce informazioni di interesse per tutti gli stakeholder: una sintesi della situazione complessiva dell'ateneo, dell'offerta formativa erogata e della ricerca realizzata, con una particolare attenzione al sistema di relazioni con il territorio e le altre comunità, alla comunicazione e alla sostenibilità, ai principali dati dimensionali e organizzativi dell'ateneo e ai risultati di maggiore impatto. Completa il quadro una descrizione del SMVP Iuav.

La seconda parte, coerentemente con le indicazioni di cui all'art. 5 del DM 24.06.2022, illustra i risultati delle sottosezioni Valore pubblico e Performance.

Per quanto riguarda il valore pubblico vengono indicati i risultati degli obiettivi generali inerenti la programmazione triennale. Per gli obiettivi strategici e gestionali che il PIAO ha assegnato si descrivono in dettaglio i risultati raggiunti; per quelli gestionali si illustrano quelli di performance legati alla customer satisfaction (efficacia) e ai 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 quanto realizzato sul fronte della trasparenza e prevenzione della corruzione.

La terza parte indica i risultati relativi al collegamento tra budget e programmazione, mettendo in evidenza i progetti per i quali la dirigenza ha individuato un collegamento diretto tra previsione economica e obiettivi; viene quindi data evidenza ai principali risultati dell'analisi del bilancio per indici e alla stima del costo del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La quarta parte illustra i risultati raggiunti in tema di welfare di ateneo e di pari opportunità, il bilancio di genere e il GEP, oltre ai risultati legati alla rilevazione del benessere organizzativo.

La quinta e ultima parte descrive il processo di redazione della relazione sulla performance soffermandosi sui principali punti di forza e le criticità ancora presenti.

La presente relazione considera quanto disposto dall'art. 5 del DM 24/06/2022 sul PIAO secondo il quale: "Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150".

La relazione 2025 è stata elaborata dalla direzione generale (DG) con il supporto del servizio controllo di gestione e attività ispettive (CDG), che ha coordinato l'elaborazione e la raccolta dei dati e delle informazioni. Hanno collaborato principalmente, per le parti di rispettiva competenza, la dirigenza delle aree amministrative, le divisioni affari istituzionali e governance e dipartimento e laboratori, il servizio organizzazione e sviluppo, il servizio qualità e valutazione.

1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO⁵

L'Università luav 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 luav 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 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.

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.

Dal 1 ottobre 2021 il prof. Benno Albrecht ha iniziato il mandato di rettore per il sessennio 2021/2027. Il programma elettorale presentato al momento della candidatura indicava la strada da percorrere per lo sviluppo di luav ed era articolato in sei missioni; da queste missioni a gennaio 2022 è iniziato un percorso di analisi e condivisione che ha coinvolto gli organi dell'Ateneo, i delegati e le delegate del rettore, la comunità studentesca e il personale, sviluppato attraverso tre fasi principali, culminato con l'approvazione del nuovo Piano Strategico dal SA e dal CDA a maggio 2023.

Negli anni successivi l'ateneo ha ulteriormente consolidato il proprio ruolo, sviluppando azioni di miglioramento qualitativo in tutte le dimensioni accademiche. In particolare, con l'introduzione delle nuove linee guida del ciclo AVA3 di ANVUR, luav ha adottato un modello avanzato di Assicurazione della Qualità orientato al miglioramento continuo della didattica, della ricerca e della terza missione, in coerenza con gli standard europei più recenti.

⁵ Il contesto qui illustrato è soprattutto quello interno, per quello esterno si fa riferimento a quanto illustrato nel PIAO 2024.

Parallelamente, l'ateneo ha avviato un processo di innovazione e ampliamento dell'offerta formativa, soprattutto nei settori legati ai temi della sostenibilità, del cambiamento climatico e della gestione delle risorse ambientali. Per l'anno accademico 2025/2026 sono stati introdotti nuovi corsi magistrali internazionali all'interno del Venice Water Lab, hub dedicato alla blue economy e alla resilienza dei territori costieri, con programmi innovativi in urbanistica per la transizione, ingegneria energetica per ambienti costieri e mobilità marittima sostenibile.

Il processo di risanamento economico, le cui principali migliorie gestionali sono state apportate alla contabilità negli anni tra il 2017 e il 2021, è proseguito negli anni successivi mediante la manutenzione periodica delle poste; la principale attività sulla quale si concentrano i controlli è la dimensione e composizione di crediti e debiti che restano le determinati maggiori dello squilibrio dei saldi, se non adeguatamente monitorati.

Riguardo il risultato effettivo 2025 viene confermato il trend critico dell'ateneo per la mancanza di risorse strutturali adeguate alla dimensione e alle attività dell'ente, le quali non riescono ad essere riequilibrare dalle attività proprie dell'ente medesimo.

Nonostante tale situazione, la situazione patrimoniale dell'ateneo resta molto solida sia dal punto di vista del patrimonio netto sia dal punto di vista delle liquidità.

La gestione caratteristica resta appesantita, alla luce della quota di FFO assegnata, principalmente dal costo del personale e dai costi di struttura in uno scenario che non presenta stabilità nell'ambito dei costi delle energie e delle materie.

Nel 2025 hanno cominciato a concretizzarsi alcune delle azioni della prima missione del Piano Strategico per migliorare la qualità della **didattica Iuav**:

- promuovere nuovi progetti didattici anche di carattere internazionale;
- potenziare la offerta didattica esistente favorendo l'innovazione dei percorsi formativi e aumentandone l'attrattività.

Rispetto al primo punto è stato progettato e portato ad accreditamento un nuovo corso di laurea magistrale in lingua inglese: "Curatela delle arti e del patrimonio in prospettiva interculturale". Per il corso è stata prevista la programmazione degli accessi con 60 studenti. Già nel primo anno di attivazione, nonostante i tempi ristretti per le iscrizioni, si è manifestato un vivace interesse da parte dei futuri studenti, che ha portato in breve tempo a realizzare una cinquantina di immatricolazioni.

Per l'anno accademico 2025/26 sono stati attivati i corsi di laurea magistrale in Renewable Energy Engineering in Coastal Environment (LM-35) e Sustainable transportation and smart maritime mobility (LM-23), già accreditati nell'anno precedente. Nonostante le numerose attività di comunicazione, le finestre di iscrizione prolungate per quasi tutto l'anno e l'offerta di borse di studio dedicate, i numeri di iscritti in questa prima annata sono risultati particolarmente modesti.

Infine, nell'ambito dell'azione volta a potenziare l'offerta didattica esistente favorendo l'innovazione dei percorsi formativi e aumentandone l'attrattività, è stato attivato un nuovo curriculum in "Materiali per la moda" nell'ambito del corso di laurea in Design della moda e arti multimediali. La decisione è maturata in una fase già avanzata della definizione dell'offerta formativa per cui non è stato possibile aprire una finestra di iscrizione dedicata. I 50 posti previsti sono stati comunque integralmente coperti offrendo la possibilità di iscriversi a studenti rimasti esclusi dagli altri curricula del corso di studio.

Con l'anno accademico 2025/26 sono entrati in vigore gli ordinamenti dei corsi di studio riformulati secondo le nuove Classi di Laurea (D.M. n. 1648 del 19 dicembre 2023) e alle Classi di Laurea Magistrale e Magistrale a Ciclo Unico (D.M. n. 1649 del 19 dicembre 2023). La riforma prevista, tra le misure, promuove proprio la creazione di percorsi di laurea interdisciplinari, riducendo i vincoli relativi ai crediti formativi da assegnare ai vari ambiti disciplinari, è volta a consentire maggiore flessibilità nella programmazione dei singoli corsi di laurea. Nel caso di Iuav, si sono consolidate in parallelo le attività volte a realizzare un più efficiente utilizzo delle risorse di docenza, valorizzando l'offerta formativa secondo il rapporto ore credito di 8:1.

Le attività di servizio alla comunità studentesca hanno dato la priorità alla continuazione dei progetti di orientamento.

L'intervento del PNRR 1.6 "Orientamento attivo nella transizione scuola-università mira a facilitare e incoraggiare il passaggio dalla scuola secondaria superiore all'Università e a ridurre il numero di abbandoni universitari, contribuendo così all'aumento del numero dei laureati.

Si prevede che, grazie a questo Investimento, aumentino i valori degli indicatori di successo (frequenza scolastica, miglioramento dei livelli di apprendimento, numero di studenti ammessi all'anno accademico successivo, ecc.) e si riduca il divario di genere, sia in termini di occupazione che di partecipazione all'istruzione superiore in tutti i settori). Operativamente il finanziamento è da destinare all'organizzazione, sulla base di accordi con le scuole, di corsi di orientamento della durata di 15 ore ciascuno, da somministrare con modalità curricolare o extracurricolare agli alunni iscritti agli ultimi 3 anni della scuola secondaria superiore di secondo grado, con la possibilità di coinvolgere le insegnanti e gli insegnanti.

I Piani per l'Orientamento e il Tutorato (POT), che nel 2025 sono nella fase centrale della loro attività, operano con la massima integrazione e complementarità con le sopraindicate misure del PNRR. In questo filone di attività Iuav è coordinatore nazionale degli atenei delle filiere architettura e pianificazione territoriale.

Gli obiettivi sono:

- aumento delle iscrizioni e riduzione dei tassi d'abbandono;
- promozione dell'equilibrio di genere nelle classi di laurea a cui afferiscono i corsi di studio;

- riduzione degli ostacoli all'iscrizione e alla frequenza dell'Università dovuti alla condizione socio-economica o alla disabilità degli studenti.

Le azioni da introdurre si articolano in cinque filoni: A. orientamento alle iscrizioni; B. attività di tutorato; C. pratiche laboratoriali; D. attività di autovalutazione e recupero delle conoscenze per l'ingresso all'università; E. crescita professionale dei docenti della Scuola Secondaria Superiore.

Ricerca

Nell'ambito della ricerca il 2025 è stato l'anno di compimento dell'esercizio ANVUR di valutazione della qualità della ricerca VQR 2020-2024, i cui esiti sono previsti a giugno 2026, nonché l'anno di avvio della riforma del pre ruolo, con l'inquadramento giuridico dei contratti di ricerca, incarichi post doc e incarichi di ricerca.

Sono proseguite le attività per la realizzazione dei progetti di ricerca finanziati dal PNRR, nell'ambito dei quali si sono anche realizzati i progetti su bando a cascata, una novità assoluta per le università italiane, che per la prima volta hanno svolto il ruolo di "managing authority".

Coerentemente con il Piano Strategico Iuav 2023-2027, sono al contempo proseguite le azioni mirate a potenziare i finanziamenti competitivi per la ricerca e le attività di fundraising, previste dalla *Missione 2_ricerca*, e le attività di valorizzazione dell'imprenditoria universitaria, del portafoglio brevetti e spin-off coerenti con l'obiettivo "*Essere catalizzatore di innovazione*". Tra i principali risultati conseguiti in questi ambiti si segnala l'adesione di Iuav all'alleanza europea Pioneer finanziata dalla Commissione europea, l'avvio di 26 nuovi progetti su bando competitivo, l'ottenimento di specifici finanziamenti ministeriali (Piano triennale di sviluppo del sistema universitario 2024-2026 e finanziamenti del ministero delle imprese e del Made in Italy) per i progetti di valorizzazione della terza missione PIVOTS-PRO3 (*Potenziamento della valorizzazione di invenzioni e innovazioni Iuav e opportunità di trasferimento per la società*) e VIPS 2 (Valorizzazione dell'IP, della Smartness e della Sostenibilità dell'Università Iuav di Venezia).

Con riguardo alla *Missione 4 Territorio e Amministrazioni*, sono state consolidate le reti di relazioni con il sistema economico-produttivo del Nordest attraverso l'avvio di nuovi progetti finanziati dai fondi strutturali FESR, l'attivazione di borse di studio e ricerca post laurea finanziata dalla Regione Veneto nell'ambito del POR Veneto FSE 2020-2027, la stipula di accordi e convenzioni con oltre 45 aziende/enti pubblici/privati.

Sono stati stipulati accordi attuativi con organismi internazionali per sostenere la ricostruzione e la pianificazione dello sviluppo di Gaza e per la protezione e la conservazione del patrimonio archeologico e culturale Siriano.

Le **risorse di ateneo per la ricerca**, con uno stanziamento di 300.000 euro, sono state destinate ad azioni volte a migliorare la qualità della ricerca di ateneo in coerenza con le previsioni del

CLAIM 3_ :ESSERE IL FUTURO del piano strategico di ateneo. Sono state stanziare linee di finanziamento individuali e coordinate/interdisciplinari/innovative, destinate a facilitare la capacità di realizzare prodotti di ricerca di alto livello e allo sviluppo proposte progettuali su programmi nazionali, internazionali competitivi e accordi di ricerca.

Sono proseguite le attività relative alla qualificazione dell'editoria, in coerenza con la missione 5_ IDENTITÀ, ECCELLENZA, COMUNICAZIONE attraverso la formalizzazione di accordi quadro con editori e l'avvio di call interne per il finanziamento di pubblicazioni selezionate da appositi comitati scientifici.

La Scuola di dottorato

Nel corso del 2025, la Scuola di dottorato Iuav ha perseguito il mantenimento degli interventi innovativi avviati nei precedenti anni accademici, allo scopo di aumentare la propria specificità, la propria capacità di attrazione e di intravedere possibili scenari futuri di sviluppo.

A seguito dei risultati delle visite online e in loco della Commissione di Esperti per la Valutazione (CEV) e della conseguente relazione ANVUR nell'ambito delle attività di valutazione e accreditamento AVA3, sono state individuate due buone pratiche:

1. "Bembo laboratorio di scrittura" che valorizza gli elementi di trasversalità e multidisciplinarietà, prevede attività specificamente volte a preparare i dottorandi alla metodologia della ricerca, prevede la partecipazione, in qualità di docenti, di studiosi di alto profilo culturale e scientifico appartenenti a istituzioni nazionali ed internazionali;
2. moduli di avviamento alla ricerca rivolti agli studenti dei corsi di laurea magistrale: in un'ottica di orientamento in ingresso, sono stati istituiti dei moduli intensivi di avvicinamento alla ricerca denominati "Fare Ricerca", rivolti a studenti/esse delle lauree magistrali. I moduli sono guidati e coordinati dagli stessi dottorandi, con il supporto di ricercatori e/o docenti.

Sono emerse inoltre possibili azioni di miglioramento, in particolare per quanto concerne: l'attrattività internazionale, la mobilità all'estero, il monitoraggio dei prodotti della ricerca.

In relazione a tali ambiti si segnala che:

- la domanda di iscrizioni al primo anno si è mantenuta costante e restano buone le percentuali di iscrizioni provenienti da paesi esteri; risulta stabile la percentuale di iscritti che hanno conseguito la laurea presso altri atenei italiani.

-il consiglio della Scuola di dottorato ha cercato anche nel 2025 di potenziare le opportunità di svolgimento dei periodi di studio e ricerca all'estero, innalzando a sei mesi il periodo minimo, in adempimento ai criteri di attribuzione di FFO per le borse di dottorato, considerando l'arricchimento culturale e i benefici che derivano alle ricerche in corso. Al fine di ampliare tali opportunità, anche nel 2025 i fondi dedicati ai periodi all'estero sono stati in parte attribuiti anche alle dottorande e ai dottorandi non borsisti attraverso il rimborso totale o parziale delle spese di viaggio.

La Biblioteca

La Biblioteca è aperta dal lunedì al venerdì dalle ore 9.00 alle ore 20.00, con differenziazioni nell'erogazione dei servizi come previsto dalla Carta dei Servizi.

Nel corso del 2025 sono proseguite le attività dedicate al potenziamento della valorizzazione dei fondi e delle collezioni, completando:

- la catalogazione del fondo bibliografico di Leonardo Benevolo, fondo che documenta in modo completo la sua attività intellettuale e professionale con 5.039 monografie, 147 periodici, 2 documenti cartografici e 1 libretto musicale a stampa. Il fondo è consultabile su richiesta, poiché i materiali sono conservati nelle sale del Rettorato;
- il trattamento dei materiali archivistici del fondo Polano, che sono stati riordinati, inventariati e resi disponibili sulla piattaforma Metafad nonché oggetto di seminari di studi e "Petit Tour";
- lo studio dei materiali del fondo Fontanari, attraverso la predisposizione di un elenco in formato PDF dei materiali.

Sono state inoltre svolte le consuete attività ordinarie di catalogazione e gestione delle collezioni bibliografiche, le attività di promozione e comunicazione sui canali social della Biblioteca, organizzati e aggiornati i corsi di formazione rivolti alle diverse tipologie di utenza sull'utilizzo dei cataloghi e delle risorse elettroniche della Biblioteca.

Un nutrito programma culturale di valorizzazione del patrimonio della Biblioteca, promosso dalla Commissione biblioteca e organizzato con cadenza semestrale, ha visto la realizzazione di numerose mostre bibliografiche e presentazioni di libri indicati al link <https://www.iuav.it/it/biblioteca/eventi-culturali>.

L'esercizio VQR 2020-2024 ha richiesto un forte coinvolgimento del personale della biblioteca in relazione alle fasi di validazione dei metadati descrittivi e degli allegati dei prodotti scientifici. Nel 2025 sono stati complessivamente validati 2.073 prodotti scientifici, di cui 674 nei mesi di gennaio e febbraio, in gran parte legati alla VQR.

Sul piano dell'innovazione dei servizi, si segnalano nel 2025:

- l'entrata a regime del sistema antiplagio, strumento a supporto della verifica dell'originalità degli elaborati accademici, rivolto a docenti, dottorandi e dottorande, a studentesse e studenti;
- la predisposizione del capitolato tecnico per l'affidamento di un servizio Software as a Service (SaaS), finalizzato al rinnovamento dell'infrastruttura del sistema bibliotecario e documentale di Ateneo, con particolare riferimento a discovery tool, link resolver, metamotores di ricerca integrato ed ERMS (Electronic Resource Management System). A seguito di un'analisi dei fabbisogni e di indagini di mercato, è stata individuata come soluzione la piattaforma OCLC WorldShare Management Services (WMS), che consente la partecipazione al network internazionale WorldCat. Per il supporto al progetto è stato nominato un gruppo di lavoro interdisciplinare incaricato di seguire le fasi di analisi, progettazione e implementazione del nuovo sistema, la cui entrata a regime è prevista nel 2026.

Archivio Progetti

Nel corso del 2025 l'Archivio Progetti ha sviluppato le proprie attività attraverso un insieme integrato di progetti editoriali, espositivi, digitali e scientifici, affiancati da azioni di valorizzazione, comunicazione e collaborazione istituzionale. L'attività editoriale ha riguardato il coordinamento scientifico e organizzativo di cinque pubblicazioni legate ai fondi archivistici, oltre al supporto alle collane di ricerca Iuav, attraverso la fornitura di materiali digitali e l'assistenza alle attività di studio. Sul versante espositivo, l'Archivio ha partecipato alla realizzazione di mostre e progetti, tra cui Giancarlo De Carlo Open Work, curando l'allestimento della galleria-deposito dei modelli e sviluppando strumenti di consultazione interattiva collegati al catalogo.

Parallelamente è proseguita l'attività digitale, con l'integrazione della piattaforma dei Petit Tour nel nuovo ecosistema web di Ateneo e la realizzazione di nuovi percorsi online dedicati a fondi e figure della cultura del progetto. L'Archivio ha inoltre contribuito all'organizzazione e partecipazione a convegni, seminari e giornate di studio sui temi degli archivi, della digitalizzazione e dell'editoria, consolidando al contempo collaborazioni con enti e istituzioni nazionali per progetti di ricerca, valorizzazione e produzione culturale. Si inseriscono in questo quadro anche le attività di prestito per esposizioni temporanee, le visite guidate e le lezioni in sede, oggetto di una sistematizzazione nel corso dell'anno, e il rafforzamento della comunicazione web e social, che ha sostenuto la diffusione delle attività e dei contenuti dell'Archivio.

I risultati economico finanziari conseguiti dall'ateneo nel 2025, per la parte dei proventi, fanno emergere proventi operativi pari a 57,2 milioni, incrementati di 4,8 milioni, con proventi didattici in aumento nei corsi di laurea (+0,7 mil) e in flessione sui master (-0,1 mil), proventi per la ricerca in aumento (+4,8 milioni) determinati da incrementi di finanziamenti competitivi (+3,7 mil), e da finanziamenti per accordi MUR (+1,1 mil), contributi dal Ministero in diminuzione (-0,8 milioni) determinati dalle riduzioni delle voci del FFO, convenzioni in aumento (+0,3 milioni).

Nell'ambito dei costi, risultano costi operativi pari a 57,8 milioni, aumentati di circa 3,0 milioni, con costi diretti della didattica in aumento (+0,8 mil) soprattutto dovuto ai costi per sostegno a studenti e per mobilità Erasmus (+0,6 mil), incremento delle docenze a contratto e della didattica integrativa (+0,2 mil), costi diretti per la ricerca in aumento (+2,0 mil) determinati tutti dai trasferimenti ai partner di progetto dei bandi a cascata del progetto INEST, assegni di ricerca in netta diminuzione (-0,4 mil) compensati di pari importo da collaborazioni e nuovi contratti di ricerca (+0,4 mil), costo del personale tecnico amministrativo in lieve incremento (+0,3 mil), ammortamenti in incremento (+0,4 mil), costi di funzionamento delle strutture in diminuzione (-0,9 mil) con rilevanti oscillazioni su singole voci tra le quali:

- a. diminuzione delle manutenzioni impianti e immobili (-0,9 mil),
- b. incremento di energie da combustibili (+0,8 mil),

- c. diminuzione di energie da energia elettrica (-0,5 mil)
- d. diminuzioni di collaborazioni professionali (-0,3 mil),
- e. incremento di costi per noleggio attrezzature (+0,3 mil)

Contestualmente il patrimonio netto resta solido con un margine di 5,0 milioni rispetto alle immobilizzazioni, pari al 109,6%, mentre le attività correnti superano le passività correnti per 6,7 milioni pari al 109,2%.

A dicembre 2025 è stato approvato l'ottavo bilancio consolidato Iuav (relativo all'esercizio 2024) che ha evidenziato la consistenza patrimoniale e i risultati delle partecipate per cui vige l'obbligo di consolidamento.

La comunicazione

Il ruolo della comunicazione dell'Università Iuav è finalizzato a mantenere una presenza dell'istituzione coerente, efficace e riconoscibile, sia verso l'interno che verso l'esterno, che ne rafforzi la reputazione e che ne promuova le attività nell'ambito della didattica, della ricerca, della Terza Missione e dell'internazionalizzazione. Secondo quanto indicato nel Piano strategico, la comunicazione costituisce anche l'elemento intorno a cui ruota il rinnovamento dell'ecosistema web, la semplificazione digitale dei processi e l'avvio della riorganizzazione per la creazione e gestione dell'informazione dell'ateneo. La comunicazione si pone dunque 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 nazionale e internazionale.

La comunicazione è parte integrante della Missione 5 che prevede in particolare la definizione di un **ecosistema web** attraverso una rinnovata architettura dei contenuti e una diversa veste grafica del sito web di ateneo. Il progetto si avvale del coordinamento scientifico di Gianni Sinni – referente del rettore per i sistemi informativi di ateneo, il coordinamento gestionale di Ciro Palermo – dirigente dell'area tecnica - con il supporto operativo di un gruppo di lavoro tecnico-amministrativo composto da personale dei servizi comunicazione, infrastrutture ICT e sistemi informativi e la collaborazione di Cineca. La prima parte dell'anno è stata in gran parte dedicata al completamento della struttura di base della prima release del nuovo sito. In particolare nei due mesi estivi di luglio e agosto è stato necessario un lavoro particolarmente intenso per concludere definitivamente il porting dei contenuti rimasti pubblicati sulla piattaforma precedente. In parallelo è proseguita l'attività prevista dalla seconda fase del progetto per l'effettiva trasformazione del portale Iuav in piattaforma, tuttora in corso in applicazione delle linee strategiche di comunicazione approvate dagli organi di governo.

Il documento, che è consultabile nel [sito web di ateneo](#), definisce la strategia a breve e medio termine per la costituzione di un ecosistema complessivo e integrato della comunicazione Iuav (EDU) e individua gli strumenti di utilizzo da parte degli operatori e degli utenti.

È stato inoltre avviato l'**aggiornamento dell'identità visiva dell'Ateneo**, con lo sviluppo di nuove applicazioni del logo e la realizzazione di materiali comunicativi destinati a essere ulteriormente sviluppati e declinati per raggiungere il previsto obiettivo di un utilizzo esteso, consolidato e condiviso.

Anche nel corso del 2025 l'ateneo ha mantenuto il legame con gli stakeholder interni ed esterni 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, PIAO, Relazione sulla performance, ecc.) e i

dati più rappresentativi dell'ateneo: "luav 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*). A questo proposito si sono confermate 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 un rapporto continuo con il territorio e con laureate/laureati, la comunità studentesca e le famiglie.

Ne sono di esempio eventi ricorrenti come:

Design Open Lab (14 febbraio 2025 e 20 giugno 2025)

Ogni anno, a fine semestre, i laboratori di design luav si aprono al pubblico in una grande esposizione nelle sedi dell'ateneo. Un'occasione per conoscere le sperimentazioni e le novità del design made in luav in tutte le sue declinazioni: prodotto, comunicazione, grafica, interni.

Open Day (8 marzo 2025 per i corsi di studio triennali e 20 giugno 2025 per quelli magistrali)

luav apre le porte alle future persone iscritte e alle loro famiglie, visitare le sale espositive dei vari percorsi formativi, parlare direttamente con il personale docente e le studentesse e gli studenti presenti. L'Open Day del 1 aprile 2025 è stato dedicato alla Scuola di dottorato con la partecipazione delle imprese.

Università svelate (20 marzo 2025)

luav aderisce all'iniziativa promossa dalla CRUI Conferenza dei rettori delle Università Italiane con il patrocinio del MUR, quest'anno in collaborazione con ANCI Associazione Nazionale dei Comuni Italiani. L'edizione 2025 si concentra sulle città universitarie come luoghi di produzione e di condivisione della conoscenza, piattaforme di innovazione e motore di sviluppo al servizio del Paese. Per tutta la giornata le lezioni e le sedi sono aperte alla cittadinanza con l'opportunità di scoprire e apprezzare le sedi luav a Venezia e Vicenza.

Premio miglior tesi (15 aprile 2025)

Dal 2016 l'Università luav di Venezia ha istituito un premio per valorizzare gli ottimi risultati raggiunti da molte tesi di laurea magistrale discusse presso l'ateneo.

Il premio è riservato alle tesi migliori prodotte all'interno delle sei filiere che raccolgono l'offerta formativa luav: Architettura, Arti visive, Design, Moda, Pianificazione, Teatro.

A partire dall'anno accademico 2022/2023 è stata istituita una sezione diretta a premiare il miglior elaborato di laurea sulle tematiche di genere indipendentemente dalla filiera. Il 12 giugno 2025 si è inoltre svolta la cerimonia di assegnazione del premio "**Federico Letizia**", dedicato alla miglior tesi di dottorato dell'ambito di ricerca Composizione architettonica.

W.A.Ve - Workshop di architettura a Venezia (23 giugno > 11 luglio 2025)

Brevettati da luav, i workshop estivi sono l'esperienza formativa più attesa che ogni anno approfondisce un tema in grado di catalizzare l'attenzione internazionale nei riguardi dell'architettura e

delle città del prossimo futuro. Un atelier collettivo di progettazione che si conclude con la premiazione dei migliori progetti e con una mostra. L'edizione 2025 è stata intitolata "Labor. New Workplaces, Theories and Forms of collaboration", per esprimere la volontà di alimentare un confronto teorico e progettuale sul destino degli spazi del lavoro, sulle metamorfosi e sulle innovazioni che ciascun luogo può innescare nella contemporaneità attraversata dal cambiamento.

Fashion at Iuav (4 luglio 2025)

Ogni anno, alla fine delle lezioni, il corso di laurea triennale in Design della moda e il corso di laurea magistrale in Moda presentano le migliori collezioni di laureande e laureandi.

L'edizione 2025 si è svolta nel chiostro dei Tolentini coinvolgendo attivamente realtà del sistema moda, la rete dei partner istituzionali e la comunità accademica.

Sono inoltre consolidati momenti di restituzione alla comunità e al territorio delle collezioni dell'Archivio Progetti con la realizzazione dei **petit tour online**.

In vista del **Centenario Iuav** che caratterizzerà le attività del 2026 con un programma articolato che animerà l'Ateneo e la città, il 26 novembre 2025, in aula magna ai Tolentini, sono state presentate le principali iniziative a calendario.

La customer satisfaction luav

Sempre nell'ambito comunicativo e dell'interfacciamento con gli altri soggetti di interesse, il sistema di indicatori inerenti la **customer satisfaction luav**, rivolta a numerosi stakeholder interni ed esterni, rappresenta un punto di forza dell'ateneo, oltre che un elemento fondamentale del SMVP dell'amministrazione.

La tabella seguente elenca i soggetti interni ed esterni coinvolti nelle indagini di C.S. svolte nell'anno:

Tab. 4 - Stakeholder coinvolti

ELENCO STAKEHOLDERS COINVOLTI NELLA CUSTOMER SATISFACTION	interno/esterno
Componenti del NdV	E
Presidio della qualità	I
Componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione	I/E
Revisori dei conti	E
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 da parte del servizio CDG completano il quadro di una relazione verso gli stakeholder che si presenta dinamica (i questionari sono soggetti a una revisione periodica annuale con opportune modifiche e integrazioni) e multiforme, 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 di seguito descritto fornisce inoltre un feedback importante verso l'esterno oltre che uno stimolo alla realizzazione degli obiettivi e al miglioramento continuo.

Coerentemente con i suggerimenti del NdV luav indicati nel documento del 20/05/2024 di validazione della relazione performance luav 2023: "migliorare sia la partecipazione da parte degli stakeholder coinvolti (copertura dell'indagine), sia la gamma degli intervistati, in particolare per quanto riguarda i portatori di interesse esterni" la DG luav ha inserito nel PIAO luav 2025 l'obiettivo gestionale di ateneo numero 15: "Analisi comparativa rispetto ad altri atenei sui tassi di risposta e metodologie e strumenti di raccolta, volti a migliorare la copertura dell'indagine di customer satisfaction e ampliare la gamma degli intervistati".

In proposito nel corso del 2025 è stata realizzata una relazione sui risultati emersi dall'analisi, così sintetizzabile:

1 analisi dei tassi di risposta dei questionari Good Practice e integrativi degli ultimi anni:

per quanto riguarda la rilevazione Good Practice i tassi di risposta Iuav sono risultati stabilmente superiori alla media generale sia per i docenti, dottorandi e assegnisti (DDA) che per gli studenti del primo anno (STUD I), rispetto ai quali si registra un progressivo miglioramento differenzialmente dalla media generale. Per il PTA e agli studenti degli anni successivi (STUD) Iuav ha una percentuale di raccolta leggermente inferiore al dato medio (sull'ordine di 2-3 punti percentuali), che si mantiene stabile negli ultimi anni. Dobbiamo però considerare che rispetto agli studenti tra gli atenei considerati dall'analisi ce ne sono alcuni che effettuano una raccolta "forzata", legando la compilazione del questionario a benefici ai quali lo studente difficilmente può rinunciare.

Per quanto riguarda i questionari integrativi, poiché le domande sono specificatamente definite da Iuav (così come i gruppi dei destinatari) è possibile solo un confronto con anni precedenti e non con tassi di risposta medi di altri atenei. Per capire la situazione nel periodo considerato in termini di tasso di risposta abbiamo considerato come indicatore il "tasso di pendenza" che misura il coefficiente angolare della retta di regressione lineare tra i tassi di risposta annuali, dove il coefficiente positivo esprime una tendenza al miglioramento (tasso di risposta in crescita): i risultati sono stati generalmente positivi. Abbiamo un valore negativo per le Commissioni didattiche paritetiche, legato a un alto tasso di risposta registrato nei primi 2 anni considerati.

Il problema del limitato numero di rispondenti legato a certi gruppi di destinatari (ad es. i revisori dei conti, il rettore, il direttore, i dirigenti, ecc.) è stato presente fin dall'inizio della diffusione dei questionari integrativi ed è legato alla ridotta numerosità dei destinatari, di cui tuttavia si è ritenuto comunque utile conoscere il parere.

2 analisi comparativa delle modalità di diffusione e raccolta, analisi e presentazione dei risultati della C.S.: i risultati relativi ai questionari CS Good Practice e integrativi sono utilizzati annualmente da Iuav per:

- la elaborazione della Relazione performance Iuav;
- la valutazione annuale della performance del personale ex DLgs 150, inserita nella Reazione performance
- la presentazione dei risultati al DG, agli organi di governo e ai dirigenti.

I risultati dei questionari relativi al Benessere organizzativo (BO) sono presentati dal DG al personale, vengono sintetizzati nella Relazione performance Iuav e sono riportati nell'analisi apposita inserita nel portale di ateneo in una sezione di Amministrazione trasparente.

Una indagine svolta da GP Polimi (a cui Iuav ha partecipato nel 2025) esaminava le azioni utilizzate dagli atenei per incrementare i tassi di risposta alle domande rivolte a DDA, PTA e BO. Le risposte multiple di 58 atenei hanno evidenziato come prima modalità utilizzata (34%) la condivisione tramite mail/sito internet, seguita dalla presentazione in riunioni di organi dell'ateneo (8,6%). Con riferimento agli studenti il risultato è stato che il 67% degli atenei comunica i risultati via mail/sito internet, seguito da presentazioni in riunioni di organi (16,7%).

In merito agli stakeholder coinvolti nei questionari GP e integrativi Iuav si è constatato come essi non esauriscano tutti gli stakeholders coinvolti in tutti i questionari o interviste a o altre modalità di contatto, raccolta dati e informazioni usati dall'ateneo in rilevazioni condotte anche da altri servizi.

In merito abbiamo elaborato una tabella degli stakeholder Iuav citati da alcuni documenti ufficiali ("Relazione sulla performance Iuav 2024", "documento SMVP Iuav 16.12.2024", "PIAO Iuav 2025-27")

I risultati emersi dall'analisi sono serviti a introdurre azioni migliorative nella direzione di quanto suggerito dal NdV Iuav. In proposito la DG ha inserito nel PIAO 2026 l'obiettivo gestionale di ateneo n. 16: "Analisi finalizzata alla individuazione e diffusione nel portale dell'ateneo dei risultati del Progetto good Practice (efficacia, efficienza, BO, laboratori)" che rappresenta un ulteriore significativo passo in tal senso.

La sostenibilità

Nel corso degli anni l'Università Iuav ha consolidato il proprio impegno verso la sostenibilità, traducendo i principi presenti nello statuto e nel piano strategico di ateneo in politiche e azioni concrete volte al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

Le attività di sostenibilità sono coordinate da Valeria Tatano, delegata del rettore per le azioni inerenti l'inclusione, la disabilità e la sostenibilità, con la collaborazione di due gruppi di lavoro:

— gruppo di lavoro Iuav sostenibile (decreto rettorale 24 ottobre 2025 n. 660) la cui composizione è aggiornata annualmente e include le persone referenti dei gruppi di lavoro della RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile inclusa la rappresentanza nel Tavolo Tecnico Comunità Studentesca della RUS;

— gruppo di lavoro permanente per l'implementazione e il monitoraggio del piano per la parità di genere (decreto del direttore generale 22 dicembre 2022 n. 736).

Il servizio amministrativo di riferimento è il servizio comunicazione.

Alle attività di sostenibilità e parità di genere contribuiscono una serie di figure e organismi che agiscono in sinergia, tra cui il CUG, la consigliera di fiducia, il servizio di ascolto psicologico. La collaborazione con il Comune di Venezia ha reso inoltre possibile l'attivazione dello sportello anti violenza di ateneo e l'avvio del supporto alle attività di promozione del Centro Antidiscriminazioni.

La comunità luav nel suo complesso prende parte alle iniziative sia come destinataria sia come proponente in particolare attraverso il senato degli studenti e il personale docente e ricercatore.

Queste le principali attività in ambito di sostenibilità avviate e sviluppate nell'anno:

Implementazione delle collaborazioni con:

- la **RUS** – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile e **RUS Veneto** attraverso la partecipazione alle assemblee generali, comitati di coordinamento, le riunioni dei gruppi di lavoro tematici da parte delle persone rappresentanti individuate all'interno del gruppo luav sostenibile oltre alla compilazione di questionari e indagini su tematiche specifiche;
- il **Comune di Venezia** per le attività relative allo sportello antiviolenza e il supporto alle attività di promozione del CAD – Centro Antidiscriminazioni;
- **ASviS** - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile attraverso:
l'offerta di due MOOC sullo sviluppo sostenibile disponibili a tutte le componenti sulla piattaforma Moodle di ateneo e la partecipazione al Festival dello Sviluppo Sostenibile (6 > 22 maggio 2025)

Mappatura degli insegnamenti di laurea e laurea magistrale che approfondiscono i temi dell'Agenda 2030, attraverso un'indagine rivolta al personale docente dell'ateneo oltre a un'analisi dei programmi di ciascun corso offerto per l'anno di riferimento.

Realizzazione di eventi di sensibilizzazione

Durante l'anno, sono realizzate campagne di sensibilizzazione ed eventi volti a promuovere la cultura della sostenibilità all'interno della comunità luav e verso la cittadinanza.

Per il 2025, si segnalano in particolare:

- M'illumino di Meno (21 febbraio 2025) con l'organizzazione di uno swap party a cura del corso di laurea magistrale in Moda | Fashion in collaborazione con l'Università Ca' Foscari Venezia
- Pari! Giornata per la parità di genere (12 novembre 2025) con un programma dedicato a valorizzare le iniziative ed esperienze di ateneo sulla parità di genere coinvolgendo ospiti della comunità luav e dall'esterno.

A ciò si aggiungono i numerosi eventi nell'ambito dei corsi di studio e della scuola di dottorato, e la presentazione delle attività di sostenibilità nell'ambito delle giornate di orientamento per la comunità studentesca.

Il quadro complessivo degli eventi in materia di sostenibilità realizzati da luav nel corso dell'anno è disponibile nella sezione dedicata del sito web di ateneo.

Tutte le attività sono documentate nelle pagine dedicate alla sostenibilità del sito web di Ateneo, a cura del servizio comunicazione.

Distribuzione e promozione del merchandising sostenibile

Anche per il 2025 è proseguita la collaborazione con la cooperativa sociale “Rio Terà dei Pensieri” per la produzione eco-sostenibile, la promozione e la vendita degli oggetti a marchio Iuav.

Sono inoltre state distribuite le **borracce** alle studentesse e agli studenti iscritti al primo anno di corso dei corsi di laurea triennale e al personale tecnico e amministrativo neo-assunto.

Per le iniziative nell’ambito specifico della parità di genere si rinvia alla sezione dedicata.

Sostenibilità ambientale: obiettivi strategici e operativi

In relazione al piano strategico per quanto riguarda l’aspetto ambientale si individua nella “Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità”, l’azione strategica specifica: “ottimizzare il consumo di risorse, promuovere tecnologie innovative per conseguire obiettivi di sostenibilità nella gestione e nel funzionamento dell’ateneo”, che viene monitorata dall’indicatore strategico n. 19: “Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario Greenmetric (somma dei punteggi delle 6 componenti: max 10.000 punti) come risultante dal Factfile ricevuto annualmente”.

Tra gli obiettivi gestionali di ateneo del PIAO 2025⁶ che risultano collegati all’aspetto ambientale figurano: il n. 5 “Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell’ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica” e il n. 16 “Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle sedi di ateneo.

L’interesse dell’ateneo al tema della sostenibilità è espresso anche da:

- la presenza di una delegata del rettore alla sostenibilità;
- l’attivazione di un gruppo di lavoro sul tema della sostenibilità;
- la partecipazione annuale al Ranking internazionale Greenmetric e al gruppo di lavoro della Rete nazionale Greenmetric Italia, coordinato dall’Università dell’Aquila;
- dal punteggio attribuito alla parte “educational & research” del questionario Greenmetric 2025, che risulta il più alto raggiunto nelle 6 dimensioni di cui è composto, che è ottenuto principalmente in merito a indicatori che misurano “ratio of sustainability courses towards total courses/modules; ratio of sustainability research funding towards total research funding; Sustainability publications; Sustainability events”;

⁶ Gli obiettivi gestionali sono indicati nell’allegato 2.3 del documento al seg. Link: https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina44_piano-della-performance.html

Nel 2025 è proseguito il **processo di rilocalizzazione e ottimizzazione funzionale delle attività dell'ateneo**, in linea con gli obiettivi del programma rettorale.

La redazione del progetto definitivo di riqualificazione degli scoperti dell'ex Cotonificio e del Campo Sportivo di Santa Marta si è conclusa e il progetto è stato approvato in Conferenza di Servizi da Comune, Soprintendenza e Commissione di Salvaguardia regionale. Sotto il coordinamento del prof. Trovò è in corso la redazione del progetto esecutivo per la successiva bandizione delle gare di appalto; sono stati già esposti gli avvisi preinformazione.

I lavori di riqualificazione del complesso delle Terese sono conclusi e la sede è rientrata nell'operatività.

Studentati: i progetti di riqualificazione degli studentati dell'ex Complesso Junghans e dell'ex Ostello Jan Palach alla Giudecca, utilmente collocati in graduatoria, sono in attesa dell'assegnazione dei finanziamenti. Parallelamente, è continuato il dialogo Istituzionale con la Marina Militare sui progetti di riqualificazione del complesso delle Pizzocchere a SanFrancesco della Vigna.

Stanno giungendo a conclusione i progetti di messa a norma antincendio delle sedi. Sono stati rilasciati i Certificati di Prevenzione Incendi per le sedi storiche (Tolentini, Badoer, Tron), nonché per l'archivio di Mestre, sono state avviate le SCIA Antincendio per Terese e Laboratorio Prove Materiali, è stato approvato il progetto delle misure di prevenzione incendi per i Magazzini 6 e 7 e sono in attesa di valutazione da parte dei VVF i progetti di prevenzione incendi per Campo della Lana e Archivio AP a Mestre.

Ranking internazionale Greenmetric e Rete nazionale Greenmetric coordinata dall'Università dell'Aquila

UI Greenmetric è un ranking internazionale ideato nel 2010 da Universitas Indonesia con lo scopo di sviluppare una maggiore sensibilità ambientale presso gli atenei di tutto il mondo. La partecipazione al ranking è coordinata dal servizio CDG, referente per le attività legate a Greenmetric. Per supportare l'attività di compilazione del questionario, molto articolato e complesso, e realizzare un benchmarking tra le università italiane partecipanti, Iuav partecipa con incontri periodici e scambio di dati e informazioni con Rete nazionale coordinata dall'Università dell'Aquila.

Tutte le attività di sostenibilità (economica, sociale e ambientale) sono illustrate nel sito di ateneo appositamente dedicato⁷.

Piano triennale (PRO3) Triennio 2024/26

⁷ <https://www.iuav.it/it/ateneo/sostenibilita>

A ottobre 2024 dopo l'approvazione degli organi di governo è stato caricato sul sito MUR il Programma triennale Iuav 2024-26 denominato: "Innovazione e ricerca per il futuro degli studenti Iuav" costituito da 2 obiettivi tra quelli indicati dal decreto MUR 10.06.2024 n. 773, e relativi indicatori di monitoraggio e target (compresa la validazione del NdV):

- Obiettivo: A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- Obiettivo: B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese.

Con DM del 05/08/2025 il MUR ha comunicato agli atenei l'assegnazione del finanziamento, nel nostro caso pari all'80% della richiesta, senza possibilità di rimodulare i target finali.

Questo ritardo nella comunicazione dell'assegnazione, in aggiunta a una contrazione del finanziamento richiesto senza possibilità di rimodulare i target, ha comportato una revisione dei target relativi agli obiettivi gestionali di ateneo n. 11 e 12 del PIAO 2025.

Sistema informativo e cruscotti Iuav

Il potenziamento e miglioramento continuo dell'informatizzazione dei sistemi e delle reti, dei software e delle funzionalità del Datawarehouse e dei DataMart di ateneo (U-Gov) hanno determinato un potenziamento 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 contribuisce progressivamente, oltre che al miglioramento della trasparenza e all'anticorruzione, a produrre maggiori benefici in termini di tempestività e esattezza dei dati raccolti e delle informazioni e di maggiore sostenibilità ambientale.

Il **cruscotto sintetico per gli organi di governo dell'ateneo** realizzato dal Servizio CDG dell'ateneo con il supporto di Cineca è attivo dal 2019 e rappresenta uno strumento per visualizzare i risultati degli indicatori strategici dell'ateneo accessibile a:

- rettore
- senato accademico
- consiglio di amministrazione
- direttore generale
- presidente del NdV e tutti i componenti
- servizio qualità e valutazione

Il cruscotto, che è stato aggiornato nel corso del 2025, rappresenta una efficace modalità di visualizzazione dei risultati strategici⁸.

⁸ E' stato presentato all' incontro del gruppo CODAU sui Key Performance Indicator il 18.05.2021.














































Dall'applicativo Cineca U-Gov è possibile per ogni utente selezionare la prospettiva, l'anno, il formato da scaricare, ecc.; 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, ottenere una scheda descrittiva dettagliata.

La modalità di visualizzazione sintetica evidenzia i dati dell'anno di riferimento, dell'anno precedente, di 2 anni prima e le relative variazioni, con una visualizzazione grafica.

Il cruscotto raggruppa gli indicatori (KPI) nelle 4 prospettive in cui sono articolati gli obiettivi strategici dell'ateneo⁹:

Tab. 5 - KPI Didattica

Funzione - Didattica							
Missione - Didattica							
Codice KPI	Nome KPI	Valore 2025	Valore 2024	Valore 2023	Delta 2024 %	Delta 2023	
  	D110	Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	31,90%	32,81%	34,50%	-0,91% ▼	-2,60% ▼
  	D120	Percentuale di iscritti al 1° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	2,92%	2,86%	4,41%	+0,06% ▲	-1,50% ▼
  	D130	Percentuale di iscritti al 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei - IC4	48,98%	53,04%	53,77%	-4,06% ▼	-4,79% ▼
  	D150	Studenti totali, compresi master e dottorato	4.991	4.964	4.852	+0,54% ▲	+2,86% ▲
  	D160	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di 1° livello	3,48%	4,01%	4,53%	-0,54% ▼	-1,06% ▼
  	D170	Percentuale di laureati entro la durata regolare del corso di studio	70,37%	63,16%	68,81%	+7,21% ▲	+1,56% ▲
  	D180	Numero di corsi di master attivati	10	7	8	+42,86% ▲	+25,00% ▲
  	D190	Internazionalizzazione dei dottorandi	12,15%	15,04%	14,29%	-2,89% ▼	-2,14% ▼
  	D210	Mobilità internazionale in entrata	4,64%	5,50%	4,69%	-0,87% ▼	-0,06% ▼
  	PS2327_17	Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica	10	40	12	-75,00% ▼	-16,67% ▼
  	PS2327_23	Soddisfazione Studenti area Attenzine+Critica	25,40%	10,80%	8,60%	+135,19% ▲	+195,35% ▲
  	PS2327_24	Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni	30,94%	31,15%	33,33%	-0,21% ▼	-2,40% ▼
  	PS2327_25 (ex D140)	Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	11,56%	10,86%	12,35%	+0,70% ▲	-0,78% ▼
  	PS2327_26	Numero domande preiscrizione ai corsi di studio	4674	4731	4937	-1,20% ▼	-5,33% ▼
  	PS2327_27	Iscritti ai corsi post laurea(D1,D2,D226,M1,M2,SP2,SP3;SP4,SP5 e SP6)	247	251	287	-1,59% ▼	-13,94% ▼

⁹ Gli indicatori automatizzati si aggiornano in tempo reale attraverso il DWH U-Gov, mentre i dati da fonti esterne sono aggiornati annualmente entro aprile.

Tab. 6 - KPI Ricerca

Funzione - Ricerca							
Missione - Ricerca							
	Codice KPI	Nome KPI	Valore 2025	Valore 2024	Valore 2023	Delta 2024 %	Delta 2023
	PS2327_18	Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca	3	2	2	+50,00% ▲	+50,00% ▲
	PS2327_29	Numero iniziative di formazione per la ricerca per ricercatori	55	80	78	-31,25% ▼	-29,49% ▼
	PS2327_30	Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio	0	0	1	-31,71% ▼	-45,10% ▼
	PS2327_31	Numero di dottorandi provenienti da università straniere	13	17	19	-23,53% ▼	-31,58% ▼
	PS2327_6	Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN (% Requisiti ASN I FASCIA) (Non Quantitativo)	NA	NA	NA	NA	NA
	PS2327_7	Confronto indicatori docenti e ricercatori reclutati e interessati da cambio di fascia con soglie ASN (Non Quantitativo)	NA	NA	NA	NA	NA
	R130	Entrate di cassa per progetti di ricerca	10.312.154,31	5.941.599,56	17.237.172,18	+73,56% ▲	-40,17% ▼

Tab. 7 - KPI Sostenibilità

Funzione - Sostenibilità							
Missione - Strategie di ateneo e benessere della comunità							
	Codice KPI	Nome KPI	Valore 2025	Valore 2024	Valore 2023	Delta 2024 %	Delta 2023
	PS2327_16	Numero di iniziative realizzate previste dal GEP	16	14	10	+14,29% ▲	+60,00% ▲
	PS2327_19	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric	5.530	5.755	6.397	-3,91% ▼	-13,55% ▼
	PS2327_20	Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e residenzialità studentesca	4.373.133	5.789.422	5.144.664	-24,46% ▼	-15,00% ▼
	PS2327_21	Numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti	44	37	36	+18,92% ▲	+22,22% ▲
	PS2327_22	Grado di realizzazione della struttura organizzativa (Non Quantitativo)	NA	NA	NA	NA	NA
	PS2327_8	Finanziamenti fundraising	15.022.479	16.611.785	26.183.835	-9,57% ▼	-42,63% ▼
Missione - Comunicazione							
	Codice KPI	Nome KPI	Valore 2025	Valore 2024	Valore 2023	Delta 2024 %	Delta 2023
	PS2327_11	Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web (Non Quantitativo)	NA	NA	NA	NA	NA
	PS2327_12	Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti	43	52	57	-17,31% ▼	-24,56% ▼
	PS2327_13	Numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate	561	384	192	+46,09% ▲	+192,19% ▲
	PS2327_14	Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati	7	7	6	0,00% =	+16,67% ▲
	PS2327_15	Numero pubblicazioni promosse da IUAV con ISBN	466	398	421	+17,09% ▲	+10,69% ▲

Tab. 8 - KPI Terza missione

Funzione - Terza Missione							
Missione - Aziende e Territorio							
	Codice KPI	Nome KPI	Valore 2025	Valore 2024	Valore 2023	Delta 2024 %	Delta 2023
  	PS2327_1	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali	60	59	88	+1,69% ▲	-31,82% ▼
  	PS2327_10	Numero di iniziative di public engagement	44	123	287	-64,23% ▼	-84,67% ▼
  	PS2327_3	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali	35	31	51	+12,90% ▲	-31,37% ▼
  	PS2327_4	Entrate attività verso aziende/personale doc	4148	2953	1698	+40,48% ▲	+144,26% ▲
  	PS2327_5	Entrate attività verso enti pubblici/personale doc	69.937,78	72.150,04	28.506,38	-3,07% ▼	+145,34% ▲
  	PS2327_9 (ex R120)	Incassi da Progetti Ricerca Competitivi (Pro-capite)	56.827	31.082	89.177	+82,83% ▲	-36,28% ▼
  	R140	Incassi Attività Conto Terzi Pro-capite	4.192	3.462	7.120	+21,08% ▲	-41,13% ▼

I cruscotti direzionali per la dirigenza basati sui dati Good Practice

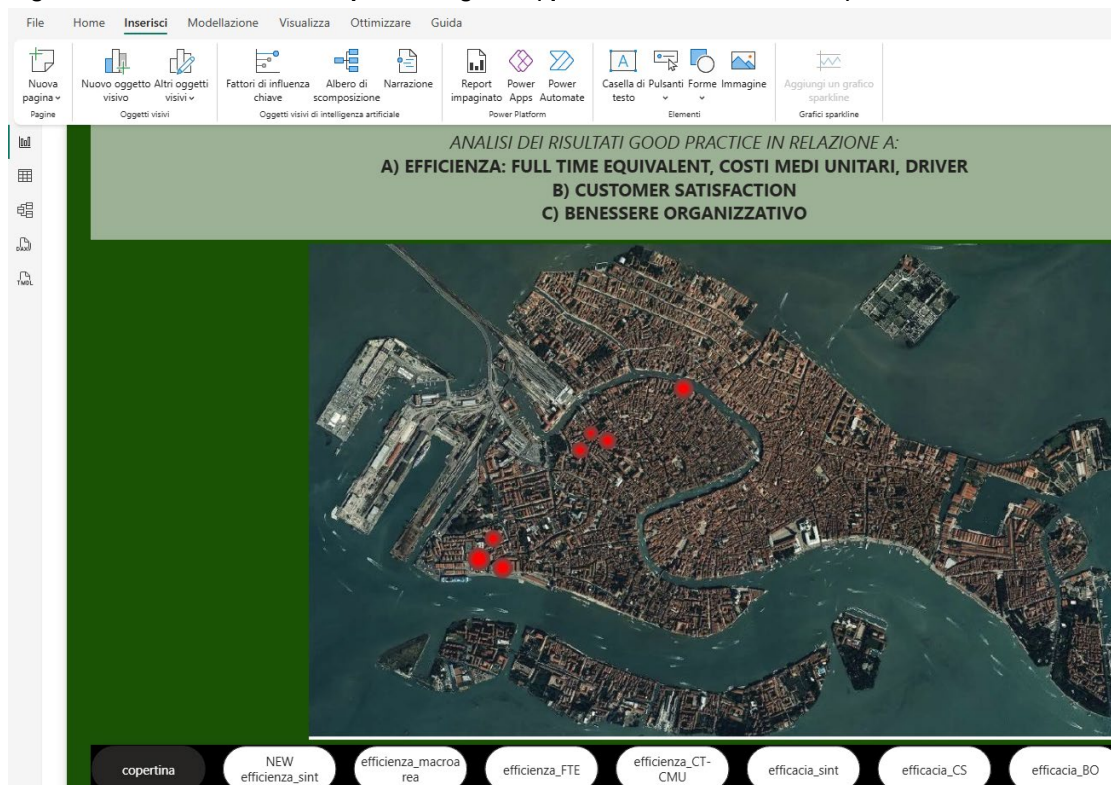
Nel 2021 è stato realizzato in autonomia dal Servizio CDG Iuav un cruscotto informativo che utilizza come strumento di elaborazione e visualizzazione Microsoft Power B.I.

Il cruscotto, alimentato dei dati Good Practice, è condiviso con i dirigenti e il DG attraverso il Web, e viene aggiornato periodicamente.

Ciascun dirigente ha la possibilità di interagire autonomamente via Web (sul PC mediante Power BI Service, oppure sul tablet o sul cellulare mediate le app PBI apposite) effettuando tutte le elaborazioni che ritiene utili sui dati di efficienza, customer satisfaction e benessere organizzativo relativi alla propria area, avendo la massima flessibilità.

Per quanto riguarda i dati del GP 2024-25 il cruscotto è stato condiviso il 22/12/2025 con la dirigenza Iuav. In PBI Service è presente l'APP "Cruscotto Dirigenti PBI GP" che contiene tutti i file condivisi (accessibili anche al DG).

Fig. 1 - Cruscotto informativo per la dirigenza (quadro sintetico efficienza)



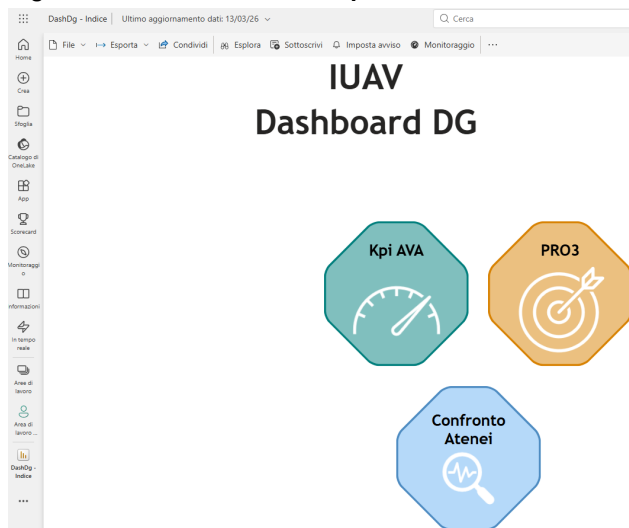
Lo strumento Microsoft Power BI è inoltre utilizzato per elaborare le presentazioni agli organi dell'ateneo:

- dell'analisi dell'assegnazione del FFO;
- degli indicatori di risultato ex DM 289/2021 utilizzati dal MUR per la ripartizione del 20% della quota premiale dell'FFO.

Il cruscotto Cineca per il DG

Il cruscotto consente al DG un accesso diretto agli indicatori AVA e PRO3, con diversi livelli di approfondimento. Permette inoltre un confronto con i dati degli altri atenei.

Fig. 2 - Cruscotto informativo per il DG



Il cruscotto Cineca per il bilancio di genere

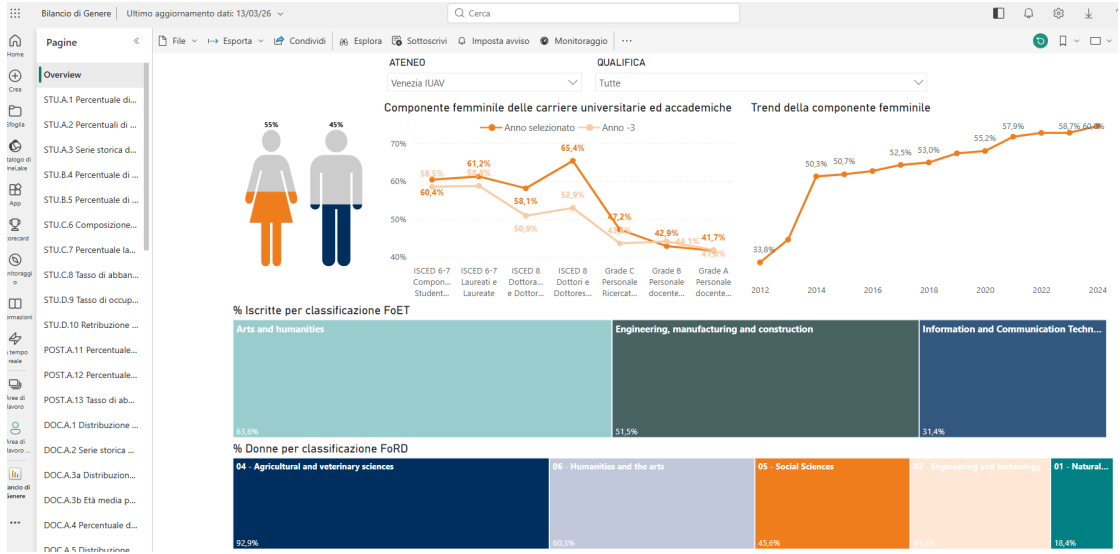
Il cruscotto è alimentato sia da “Open Data” pubblicati dal MIUR (<http://ustat.miur.it/opendata/>), che dati estratti dai nostri datamart (dati relativi a componente studentesca, personale, ecc., caricati nel Datawarehouse U-Gov); da marzo 2023 è pienamente operativo per tutti gli indicatori messi a disposizione e viene utilizzato per la elaborazione del GEP.

Nel 2024 l’ateneo ha effettuato con Cineca una “Riclassificazione dei dati di bilancio in una prospettiva di genere finalizzato all’integrazione del cruscotto Cineca sul bilancio di genere”.

Ciò consente da un lato di avere una reportistica ad hoc confrontabile con gli altri atenei, e dall’altro una integrazione del Cruscotto CINECA per il Bilancio di Genere con ulteriori nuove visualizzazioni.

Tale riclassificazione avvenuta con l’esercizio contabile 2025 offrirà i benefici citati a partire dal bilancio di genere elaborato nel 2026.

Fig. 3 - Cruscotto Cinea per il bilancio di genere

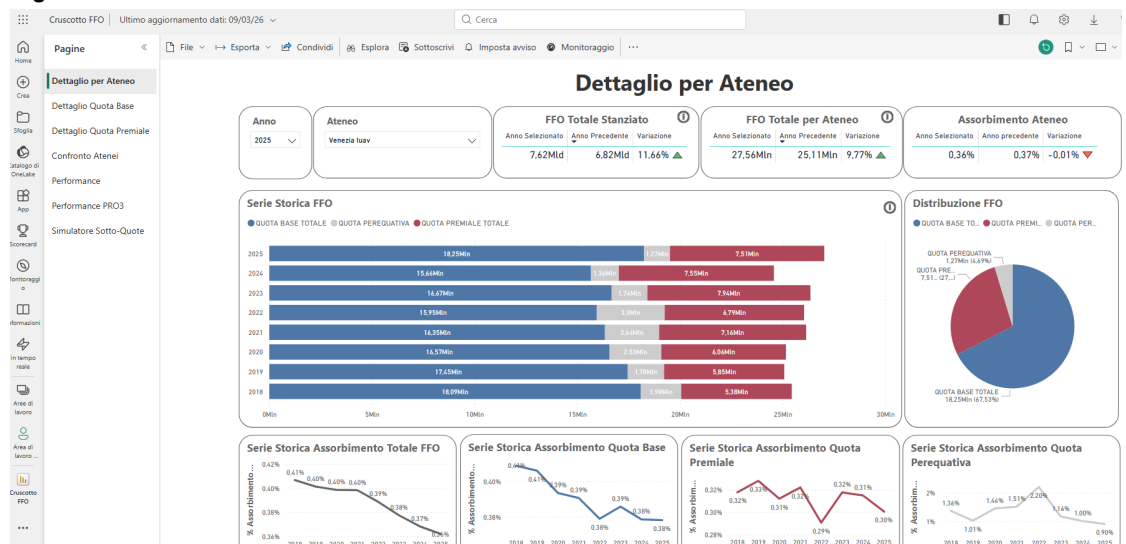


Il Cruscotto Direzionale KPI Cineca

Nel corso del 2023 l'ateneo ha attivato questo cruscotto che elabora dati relativi all'FFO e agli indicatori PRO3.

Questo strumento oltre a offrire una serie di visualizzazioni che consentono un benchmark interno ed esterno, è anche dotato di un simulatore di quote dell'FFO che facilita la stima dell'importo delle diverse componenti in base a un dato complessivo relativo all'assegnazione, che viene utilizzato ogni anno.

Fig. 4 - Cruscotto Direzionale KPI Cineca



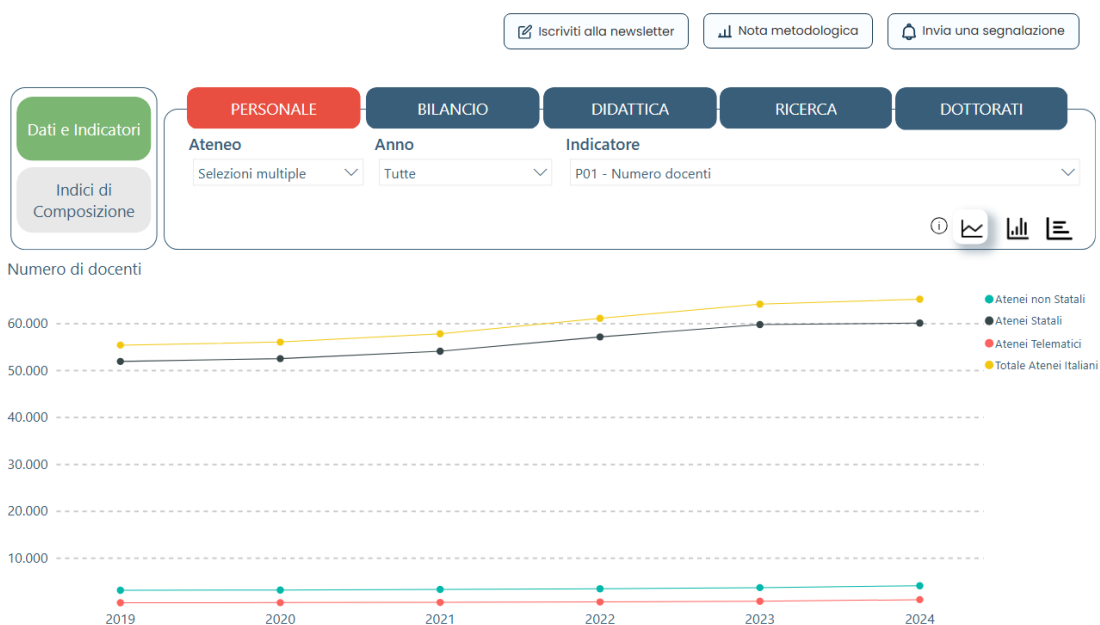
Il cruscotto ANVUR 2025

Il 16/04/2025 ANVUR ha presentato al pubblico e messo a disposizione degli atenei il Cruscotto del sistema universitario¹⁰ che concentra un serie di dati e informazioni prima presenti su diversi siti (MUR, Cineca, ecc.). Tale cruscotto comprende sia dati relativi a didattica e ricerca che dati inerenti il personale docente e t.a oltre ai dati di bilancio.

¹⁰ <https://www.anvur.it/it/cruscotto>

Fig. 5 - Cruscotto ANVUR

Cruscotto del sistema universitario



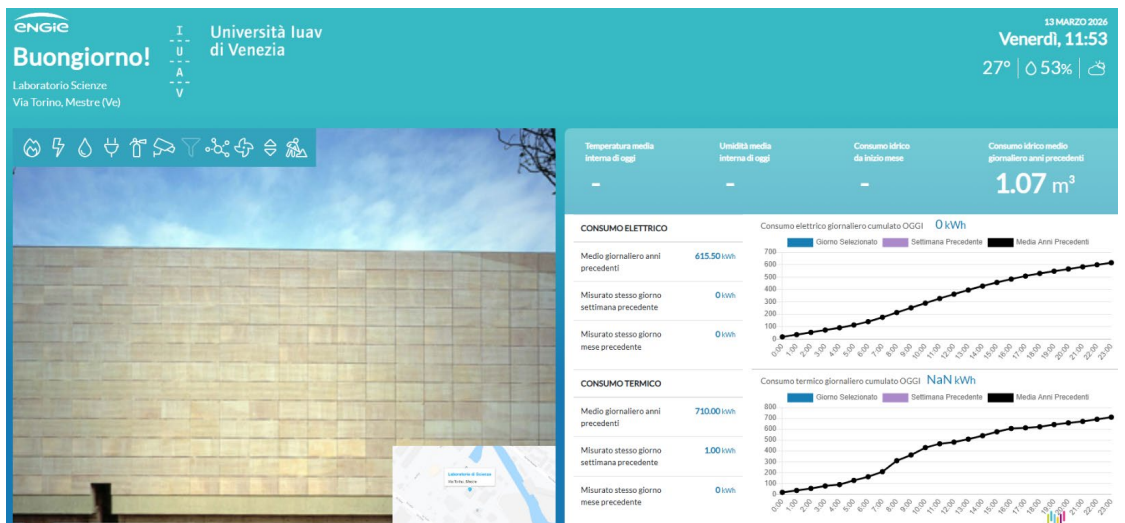
Oltre a gestire gran parte dei cruscotti sopra citati il Servizio CDG svolge funzione di responsabile statistico di ateneo. In tale veste nel 2025 ha risposto alle richieste dati provenienti dall'ufficio statistico del Mur (Rilevazione Diritto allo studio; Rilevazione Personale docente e a contratto e PTA; Rilevazione contribuzione studentesca ed interventi a favore degli studenti) e alla Rilevazione del Censis per il Ranking delle università italiane.

Cruscotto dati energetici

l'Università Iuav di Venezia ha una partnership consolidata con Engie Italia, focalizzata sulla sostenibilità ambientale e sull'efficiamento energetico delle sedi universitarie situate nel delicato contesto storico veneziano. Questa collaborazione è considerata un caso studio significativo per la capacità di integrare tecnologie moderne in edifici d'epoca protetti.

Engie da accesso a un cruscotto web in grado di fornire una molteplicità di informazioni sui consumi energetici sia a livello complessivo sia per edificio gestito:

Fig. 6 - Cruscotto ENGIE



Cruscotto Greenmetric

Come già accennato Iuav partecipa annualmente al ranking internazionale Greenmetric. Ciò consente di visualizzare le performance ottenute nei diversi item che compongono la rilevazione (energia, acqua, rifiuti, ecc.) che sono analizzate in un Factfile annuale inviato da Greenmetric. Viene anche messo a disposizione dei partecipanti un portale di comparazione dei punteggi conseguiti da tutti gli atenei partecipanti, che consente un benchmark per continente, per paese, per tipologia di ateneo, per ateneo, ecc.

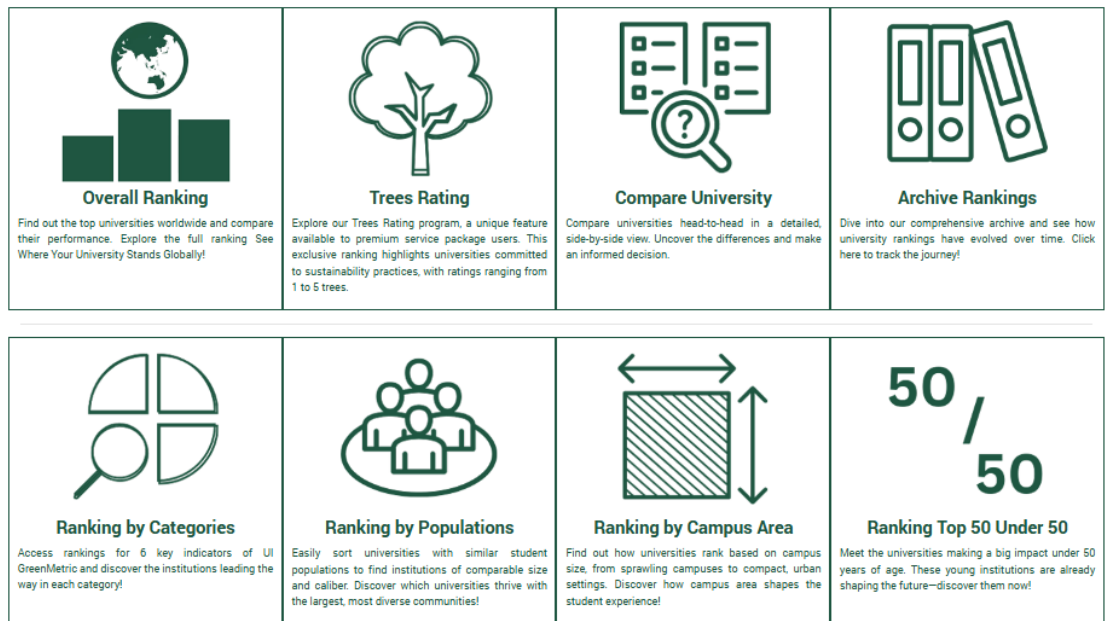
Fig. 7 - Cruscotto greenmetric

THE FIRST WORLD UNIVERSITY RANKING ON SUSTAINABILITY: RANKINGS OVERVIEW

The 16th edition of our rankings showcases 1,745 institutions across 105 countries, making it the global university ranking system dedicated to assessing the sustainability performance of the institution.

Our rankings aim to present the results of an online survey on the current conditions and policies related to sustainability efforts and institutional improvements in universities all over the world. It is expected that by drawing the attention of university leaders and stakeholders, more attention will be given to global climate change, clean energy, water conservation, waste recycling, green transportation, and sustainability education and research. This will require increased awareness and a change in the behavior of many if we are to see it happen.

This year, we have introduced a new theme, "**Advancing Sustainable Development Goals in Higher Education: Stories from Our Institutions and Communities**". We will continue to encourage greater participation from universities worldwide, fostering a collective commitment to building sustainable campuses for the future.



Logistica e patrimonio immobiliare

L'anno 2025 porta a parziale completamento la strategia di specializzazione degli edifici per funzione e il miglioramento delle connessioni tra le strutture del campus. E' stato concluso il progetto di riqualificazione delle Terese e sono state ottenute le approvazioni per il progetto di riqualificazione degli scoperti di Santa Marta e del Campo Sportivo. I progetti di messa a norma antincendio hanno avuto un significativo avanzamento e sono stati ottenuti i certificati di prevenzione incendi per le sedi storiche dell'Ateneo, a conclusione di un processo ultra decennale.

L'innovazione tecnologica entra nella rappresentazione degli edifici con la metodologia BIM.

Benessere organizzativo

L'analisi sul benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo viene effettuata annualmente nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano, mediante un questionario che accoglie il modello definito da ANAC.

Ciò permette di confrontare i risultati con numerosi altri atenei che vi aderiscono.

Risorse e organizzazione dei servizi: in allegato 1 (ateneo in cifre) si riporta il quadro riassuntivo della situazione dell'ateneo per il 2025 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 dell'ateneo 2023/2027**¹¹ ha previsto la definizione di 4 ambiti di azione (Claims) che sono delineati da 4 aree di assunzione di progetto, proposta e responsabilità; per ogni Claim/ambito il piano prevede specifiche azioni che sono legate sia alle missioni sia ai macro obiettivi strategici.

Tutti gli elementi sopra indicati vengono rappresentati in una matrice in cui lungo le due dimensioni principali, date dai Claims e dai macro obiettivi, sono posizionate le azioni strategiche; queste sono poi associate alle missioni.

Infine per ogni obiettivo e azione sono stati individuati degli indicatori strategici con i relativi target, utilizzati per il monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi.

In relazione agli obiettivi strategici e alle principali azioni in cui si articolano vengono definiti gli **obiettivi gestionali di ateneo**, che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale finalizzata alla realizzazione della strategia.

Essi sono elaborati sulla base di un processo di condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra quest'ultimo e la dirigenza e, una volta definiti, vengono sottoposti al CDA per l'approvazione. 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 dalla dirigenza tra dicembre dell'anno di riferimento e gennaio dell'anno successivo. La dirigenza entro il mese successivo all'approvazione del PIAO condivide gli obiettivi con le persone responsabili dei servizi delle rispettive aree, le quali, a loro volta, concludono il processo di condivisione con il personale di riferimento 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 unidirezionale (top-down o alternativamente bottom-up), ma misto, in quanto i momenti di condivisione comportano molto spesso delle modifiche e integrazioni alla proposta iniziale, facendo emergere nuovi obiettivi o modificandone altri sia dall'alto che dal basso.

Oltre agli obiettivi la misurazione riguarda anche i comportamenti, che sono oggetto di valutazione da parte delle persone responsabili dei servizi.

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

¹¹ <https://www.iuav.it/it/chi-siamo/piani-programmazione-e-strategie>

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 del **software specifico** realizzato alla fine del 2023 con il Consorzio interuniversitario Cineca, che lo gestisce. Tale strumento consente di gestire on-line tutta **la procedura di misurazione della performance**, dalla assegnazione degli obiettivi alla valutazione dei risultati; rimangono tuttavia fondamentali 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 ogni persona responsabile di struttura di gestire le schede dei propri collaboratori e al collaboratore o collaboratrice 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 stessi 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 annuali; queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro tra responsabile e collaboratore o collaboratrice; nella fase finale della valutazione è richiesto a chi ha responsabilità di servizio un commento analitico dei risultati raggiunti.

Il monitoraggio in corso di esercizio

L'art. 4 c. 2 lett. C del D.lgs 150/2009 prevede in merito al ciclo della performance un: "monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi".

Il documento sul SMVP Iuav prevede in proposito che il servizio CDG prepari "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".

La fase di monitoraggio semestrale 2025 è iniziata il 30.06.2025 con la richiesta alla dirigenza dei dati e delle informazioni inerenti le attività e i risultati raggiunti nell'arco del primo semestre.

Entro l'11 luglio sono pervenuti tutti i dati e le informazioni richieste.

I risultati sono stati condivisi con la dirigenza e con coloro che hanno la responsabilità delle strutture di staff in appositi incontri individuali in cui si sono esaminati i risultati e le azioni correttive.

Il 23.07.2025 il report finale è stato inviato al servizio Qualità e valutazione, per l'invio al NdV Iuav, che ha espresso parere positivo il 09/09/2025 ai sensi dell'articolo 7 del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150.

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

2 I RISULTATI RAGGIUNTI

Premessa

I risultati di seguito evidenziati riguardano principalmente gli obiettivi strategici e a quelli operativi assegnati alla dirigenza nell'ambito del PIAO 2025.

Per una visione complessiva dei **risultati ottenuti dall'ateneo rispetto alle attività caratteristiche** si rinvia alla "Relazione sulle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico" in cui sono sintetizzati i dati riferiti a ricerca, didattica e terza missione pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web di ateneo¹².

In coerenza con quanto disposto dall'aggiornamento del documento sul SMVP Iuav avvenuto a dicembre 2025, ogni dirigente ha elaborato "una relazione specifica che provveda alla descrizione delle attività svolte, delle risorse impiegate, dei fattori esterni/interni che hanno impattato sul risultato, evidenziando le principali attività di coordinamento e collaborazione e le azioni di miglioramento dei servizi" che è stata sintetizzata e inserita nel paragrafo relativo alle aree.

Per quanto riguarda i **risultati economico finanziari** e ai principali indicatori previsti dagli art. 5, 6 e 7 del D.lgs 49/2012 si rimanda al bilancio di esercizio e nota integrativa 2025.

In tema di sostenibilità la partecipazione al "**Green Metric University Sustainability Ranking**" consente all'ateneo 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;
- partecipare a un network internazionale, scambiando idee e suggerimenti utili;
- sviluppare maggiore visibilità nazionale e internazionale sul tema sostenibilità.

La rilevazione del questionario GM 2025 Iuav è iniziata a luglio con la elaborazione dei dati e delle *evidence*, e si è conclusa con il caricamento del questionario definitivo il 31.10.2025. Il questionario ha subito da parte degli organizzatori alcuni aggiustamenti senza tuttavia modificarne il punteggio complessivo. Sono state inoltre richieste nuove *evidence* aggiuntive specifiche, che sono state rese obbligatorie.

La tabella seguente evidenzia il punteggio conseguito da Iuav, il punteggio massimo teorico e la percentuale sul punteggio massimo raggiunta per ogni tematica:

¹² https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina715_relazione-sulla-performance.html

Tab. 9 - Risultati Iuav al ranking Greenmetric

ITEM	punti	max	%
SETTINGS AND INFRASTRUCTURE	645	1.500	43%
ENERGY AND CLIMATE CHANGE	1.225	2.100	58%
TRANSPORTATION	1010	1.800	56%
WASTE	700	1.800	39%
WATER	725	1.000	72%
EDUCATION	1.225	1.800	68%
TOTAL SCORE	5.530	10.000	55%

I risultati conseguiti nel 2025 hanno collocato l'ateneo:

1) al 907° posto nel ranking internazionale (su 1745) in termini assoluti, con un arretramento di 143 posizioni rispetto al 2024. Tuttavia quando il numero totale di partecipanti cambia di anno in anno, non basta confrontare la posizione assoluta ma è necessario calcolare il rank percentile: esso evidenzia che abbiamo ottenuto un miglioramento, sia pur molto lieve: nel 2025 ci siamo posizionati meglio del 51,92% dei partecipanti, contro il 51,65% dell'anno prima

2) al 28° nel ranking nazionale (su 33), con un miglioramento di 2 posizioni rispetto al 2024. Qui non serve il calcolo sopra perché il numero di partecipanti è lo stesso: il miglioramento ci ha consentito di scalare due posizioni.

L'impressione è che lo sforzo fatto dagli uffici per migliorare il questionario 2025 abbia avuto successo anche se per spostare in modo sensibile servirebbe un miglioramento delle attività e condizioni che influenzano i driver della valutazione.

Dall'analisi effettuata sul factfile fornito da Greenmetric emerge con chiarezza che il punteggio complessivo 2025 è dipeso sensibilmente anche:

- dalle modifiche introdotte da GM nelle scale e nei pesi
- dall'ingresso di molti nuovi atenei
- da indicatori aggiunti o riformulati.

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: Gruppo Network Greenmetric Italia coordinato dall'Università dell'Aquila, che fornisce ottimi spunti per interventi sia di affinamento della elaborazione dei dati oltre che sul fronte del miglioramento energetico.

Nel corso del 2025 **abbiamo supportato il Network Greenmetric Italia** nei modi seguenti:

- inviando il factfile e il questionario compilato 2025, quali materiali da utilizzare in preparazione dell'incontro di coordinamento della Rete nazionale Greenmetric

- partecipando all'incontro online del 25-26 giugno 2025, finalizzato alla definizione del documento di indicazioni non vincolanti per il questionario da compilare entro ottobre;
- condividendo le evidenze elaborate.

Per quanto riguarda il **Piano triennale Iuav 2024-26 (PRO3)** i risultati intermedi conseguiti nel corso del 2025, indicati tra gli obiettivi gestionali del PIAO 2025, non incidono sulla valutazione finale, che avverrà sulla base dei dati 2026. Come già anticipato sopra si rammenta che l'assegnazione del finanziamento ministeriale è avvenuta con notevole ritardo che ha determinato una situazione di incertezza che ha pesato notevolmente sul risultato intermedio, come testimonia la necessità di rivedere i target prestabiliti dal PIAO 2025 in corso di esercizio.

Tab. 10 - risultati intermedi PRO3

obiettivo	indicatore	LIV. INIZ.	TARGET FINALE	RISULTATO INTERMEDIO
Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	A_f - Proporzione di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale anche ai fini dell'art. 8, comma 4	A_f: 0	A_f: 0,10	A_f: 0
	A_j - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	A_j: 625	A_j: 1440	A_j: 725
Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	B_b: 5,3%	B_b: 5,6%	B_b: 7,8%
	B_e - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo	B_e: 11,2%	B_e: 15,6%	B_e: 14,5%
	B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	B_2: 0	B_2: 10	B_2: 12

Per quanto riguarda gli **obiettivi strategici e operativi indicati nel PIAO** i risultati raggiunti di seguito illustrati sono stati articolati in base al grado di raggiungimento (minimo, adeguato, eccellente), inoltre per favorire la lettura di indicatori e target le tabelle con i risultati di seguito illustrate sono state integrate con nuove informazioni indicando per ciascun obiettivo:

- la persona responsabile di certificarli (per i risultati on/off) e la banca dati da cui sono tratti e a cura di chi;
- una nota metodologica per il calcolo dell'indicatore.

Si osserva che in alcuni casi il target è espresso quantitativamente e in altri in termini on/off in quanto non sempre è possibile quantificare il dato.

In alcuni casi le note descrivono in modo discorsivo i risultati raggiunti.

2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano Strategico dell'Università Iuav 2023/27¹³ ha individuato per ogni obiettivo strategico e azione degli indicatori strategici con i relativi target, utilizzati per il monitoraggio periodico del raggiungimento (Alleg. 2.2 del Piano).

Questi indicatori possono essere associati alle funzioni: didattica, ricerca e terza missione e sostenibilità, intesa come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Per quanto concerne il **valore pubblico (VP)** è interessante capire l'impatto che il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo genera dal punto di vista economico, sociale, ambientale.

Questo, secondo gli studi più accreditati, può essere fatto sia quantitativamente, con una stima numerica, sia "direzionalmente" quando il perseguimento di un obiettivo strategico dell'Ateneo si ritiene abbia un effetto positivo, anche se difficilmente misurabile, sui BES-SDG's.

Il raggiungimento di questi obiettivi strategici genera un effetto positivo sul valore pubblico e quindi sugli indicatori BES-SDG's, così come un effetto positivo può essere generato dagli obiettivi operativi. Vista la complessità dei nessi di causalità tra gli obiettivi strategici e i loro indicatori e il tipo di impatto e il conseguente effetto sugli indicatori BES-SDG's si ritiene di non procedere per ora a una stima numerica significativa.

La classificazione degli obiettivi strategici Iuav in termini di impatto sul valore pubblico è evidenziata nella tabella 2.3 del PIAO Iuav 2025/27.

I **risultati inerenti gli obiettivi strategici definiti nel PIAO Iuav 2025** verranno descritti nei paragrafi seguenti che comprendono:

1. un prospetto riassuntivo sintetico;
2. una descrizione dei principali risultati conseguiti in relazione alla funzione specifica, comprese le tabelle analitiche con i dati corredati da opportuni commenti.

Ai livelli più bassi della piramide del Valore Pubblico abbiamo poi i seguenti obiettivi:

- di efficacia (customer satisfaction dei diversi stakeholders);
- di efficienza (costi medi unitari delle strutture di supporto);

¹³ <https://www.iuav.it/it/chi-siamo/piani-programmazione-e-strategie>

che sono trattati di seguito, principalmente nel paragrafo 2.2.

Infine abbiamo degli obiettivi di stato delle risorse che comprendono aspetti specifici quali ad es.:

- il benessere organizzativo;
- la sostenibilità ambientale;
- le risorse economico finanziarie;

che sono monitorati attraverso specifici strumenti di seguito descritti.

Il prospetto sintetico

La tabella sotto sintetizza il livello di raggiungimento degli obiettivi/azioni in base all'indicatore sintetico associato.

Il valore nell'ultima colonna è pari alla percentuale che si ottiene dal rapporto tra indicatori raggiunti nell'anno e quelli valutabili. Coerentemente con le indicazioni del SMVP sono quindi esclusi dal calcolo quelli non valutabili e quelli già raggiunti o conclusi.

Tab. 11 - I risultati strategici in sintesi

FUNZIONE	N. INDICATORI COMPLESSIVI	OB. VALUTABILI	N. OB. RAGGIUNTI	(OB. RAGGIUNTI)
				(OB. VALUTABILI)
DIDATTICA	7	6	6	100%
RICERCA	7	7	5	71%
SOSTENIBILITA'	11	11	10	91%
TERZA MISSIONE	6	5	3	60%
Tot.	31	29	24	83%

Rispetto all'anno precedente la percentuale di obiettivi raggiunti risulta migliorata, passando dal 75% all'83%. Si ricorda che gli indicatori n. 2 e 28 non sono attivi (nel primo caso il tipo di iniziative non è stato ancora stato definito, nell'altro la definizione del progetto è in corso).

Le tabelle analitiche per funzione (didattica, ricerca, sostenibilità e terza missione)

Di seguito saranno descritti i risultati per ciascuna delle funzioni, seguiti dalle tabelle con i dati relativi agli indicatori strategici.

Si ricorda che la delibera CDA di aggiornamento del documento sul SMVP Iuav del 17/12/2025 (validato dal NdV l'11/12/2025) ha disposto di aggiornare i target degli indicatori strategici.

Legenda relativa alle tabelle seguenti:

- **Responsabile Gestionale:** ADSS area didattica e servizi agli studenti, ARSBD area ricerca e sistema bibliotecario e documentale, AFRU area finanza e risorse umane, AT area tecnica, AAID: area affari istituzionali e dipartimento.
- **Funzione istituzionale:** D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità.

DIDATTICA

Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Con riferimento alle attività formative, nel corso del 2025, l'ateneo è stato impegnato nell'attivazione completa della nuova offerta formativa, secondo le previsioni del piano strategico e della riforma delle classi di laurea nell'ambito del PNRR. La struttura dell'attuale offerta prevede l'utilizzo di tutto il corpo docente in servizio per sostenere in requisito di docenza dei corsi di studio, e si avvale inoltre dell'apporto di personale CRN nell'ambito del progetto Joint Chair, oltre che ad un piano di raggiungimento dei requisiti per il corso di Curatela delle arti e del patrimonio in prospettiva interculturale. Gli sforzi sono quindi concentrati sul miglioramento dell'offerta esistente e sul monitoraggio e miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio maggiormente bisognosi.

I dati relativi alle immatricolazioni per l'anno accademico 2025/2026 dei corsi di studio triennali evidenziano una situazione generale di buona attrattività, con la copertura completa dei posti messi a bando, mentre le lauree magistrali, per la prima volta dopo un quinquennio, danno un primo, anche se disomogeneo, segnale di miglioramento. (si rinvia alla [Relazione sulle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico](#)).

Per quanto riguarda i trienni, la filiera moda ha previsto l'incremento di 50 posti con l'introduzione del curriculum in materiali per la moda del corso di laurea in Design della moda e arti multimediali.

Si confermano inoltre i buoni risultati delle altre filiere, con una piccola flessione per la triennale di Urbanistica.

Per quanto riguarda i corsi di laurea magistrale si confermano dei segnali di miglioramento che vedono una riduzione dei posti rimasti scoperti sui corsi di studio delle filiere di architettura, urbanistica e design. Tra le nuove attivazioni, Curating arts riscuote un interesse, mentre i corsi di laurea magistrale in Renewable Energy Engineering in Coastal Environment e Sustainable transportation and smart maritime mobility si fermano sotto i 10 studenti ciascuno.

In base ai dati preliminari del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) rilevati a febbraio/marzo 2026, l'anno accademico 2025/2026 registra una flessione del 3,3 % nelle immatricolazioni a livello nazionale, con oltre 11.000 nuovi iscritti in meno, interrompendo il trend di crescita degli anni precedenti. Iuav riesce a realizzare un sensibile incremento del numero delle immatricolazioni, pari al 8%. I dati sulle provenienze di coloro che si sono immatricolati confermano per le lauree magistrali una buona attrattività da fuori regione, soprattutto per i percorsi formativi attivati più di recente, e minime variazioni nelle percentuali di coloro che provengono dall'estero, nonostante le difficoltà legate al difficile contesto internazionale.

Nell'ambito dei servizi dedicati alla comunità studentesca, il filone di attività principale ha riguardato il benessere psicologico e il contrasto alle varie forme di disagio che sono emerse negli anni recenti.

Molteplici sono le attività che sono state messe in campo:

- azioni di recupero e inclusione, anche con riferimento alle persone con disabilità;
- promozione di attività didattiche e laboratoriali sperimentali in favore della componente studentesca e della docenza della scuola secondaria superiore, finalizzate all'avvicinamento al metodo scientifico e alla didattica universitaria;
- potenziamento delle attività di counseling psicologico di supporto a studenti e studentesse attraverso l'attivazione di uno sportello di ascolto psicologico (SAP) con l'obiettivo di garantire, in totale riservatezza, un adeguato supporto psicologico e/o psicoterapico per tutti coloro che si trovano a vivere un disagio causato da difficoltà che si stanno riscontrando in ambito universitario, familiare e relazionale;
- azioni di sostegno finalizzato al miglioramento del proprio metodo di studio e per partecipare a percorsi di orientamento e ri-orientamento per facilitare il superamento di momenti di crisi legati alla scelta universitaria e del corso di studi.

Nella seconda metà dell'anno sono riprese le attività volte a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, grazie al finanziamento PRO3 – Programmazione Triennale 2024-2026.

Nell'ambito del progetto verranno ideati percorsi formativi flessibili, in linea con le dinamiche del mercato del lavoro attuale e necessari per affrontare due principali sfide: l'adattabilità a un ambiente lavorativo in costante evoluzione e il rafforzamento dell'identità personale, ossia la consapevolezza di sé orientata al raggiungimento della realizzazione personale. I percorsi, che rilasceranno Open Badge e crediti formativi, avranno inoltre un occhio di riguardo per le transizioni in atto, ovvero la transizione green e quella digitale. Le iniziative avranno carattere e format innovativi, avvalendosi per il loro sviluppo da una parte di career counselor esterni e dall'altra del supporto di HR di aziende della nostra rete. Particolare attenzione verrà data inoltre alle iniziative che promuovono il dialogo tra il mondo accademico e il mercato del lavoro, attraverso il supporto alle attività di tirocinio e momenti di confronto diretto con le aziende, anche con l'obiettivo di sensibilizzare gli studenti sul tema dell'autoimprenditorialità. Dal punto di vista didattico, fare rete con i professionisti legati alle culture del progetto darà la possibilità di sviluppare percorsi formativi flessibili e in linea con le dinamiche del mercato del lavoro. I progetti si focalizzeranno sull'acquisizione delle competenze necessarie per affrontare i cambiamenti in corso. Questa attenzione è riflessa nel piano strategico dell'ateneo che pone in rilievo l'analisi dei fabbisogni formativi e l'interazione con il contesto lavorativo, per migliorare la didattica e preparare gli studenti al mondo del lavoro.

L'implementazione del sistema AVA

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha garantito la prosecuzione delle ordinarie attività di gestione e di supporto ai processi della qualità, in continuità con gli anni precedenti. Tali attività sono state opportunamente integrate da una serie di azioni mirate e finalizzate alla predisposizione della documentazione, del coordinamento interno e dell'assistenza operativa successive alla visita di

accreditamento da parte dell'ANVUR, svoltasi a dicembre 2024. Ciò ha consentito anche di strutturare e implementare ulteriormente il sistema AVA in un'ottica di miglioramento continuo del sistema di assicurazione della qualità.

Dopo aver guidato le fasi di preparazione e avvicinamento alla visita, lo steering committee (composto da rettore, direttore generale, prorettore, presidente del PQA, direttore del dipartimento e dal delegato dal rettore alle strategie di Ateneo) si è focalizzato sulla comprensione delle indicazioni ricevute dalla CEV e sulla predisposizione di azioni di miglioramento a livello di sistema. L'occasione della visita e l'ampliamento degli ambiti di valutazione previsti dal sistema AVA 3 hanno portato l'Ateneo a strutturarsi maggiormente a livello amministrativo, predisponendo un sistema di responsabilità per l'AQ permanente. Tale sistema ha interessato le diverse aree dell'Ateneo attraverso la nomina dei referenti di area già coinvolti nel processo di accreditamento periodico, i quali sono diventati un riferimento anche per le attività di AQ successive alla visita, ciascuno a livello degli ambiti di propria competenza. Il PQA ha incontrato i nuovi referenti con interventi di formazione e informazione, contribuendo ad aumentare la consapevolezza delle attività di AQ svolte e da implementare da parte dell'Ateneo.

In osservanza alla Road Map e a seguito degli esiti della visita, a partire da gennaio 2025 il NdV ha pubblicato le linee guida per lo svolgimento delle audizioni e organizzato un calendario di incontri per i CdS, auditi in collaborazione con il PQA, nonché per la Sede, svolti nell'ambito delle attività previste dal sistema AVA3, dal sistema AQ di Ateneo e delle azioni da compiere a seguito della visita di accreditamento periodico delle sedi e dei CdS. Le audizioni alla Sede, avvenute a giugno 2025, hanno contribuito a diffondere all'interno dell'Ateneo gli esiti della visita di accreditamento e a supportare l'attuazione delle azioni di miglioramento, in un'ottica di rafforzamento continuo dei processi strategici, di governance e di AQ a partire dalle raccomandazioni ricevute dalla CEV.

L'audizione al Dipartimento di Culture del progetto, tenutasi a settembre 2025, ha favorito la diffusione dell'esito e delle raccomandazioni del processo di accreditamento periodico 2024 e l'individuazione di azioni riferite alla definizione delle linee strategiche del dipartimento, quali l'integrazione delle progettualità del dipartimento di eccellenza, la condivisione e la pubblicizzazione delle linee strategiche, il coinvolgimento degli stakeholder e la considerazione dei risultati della VQR e dell'ASN.

Le audizioni al dottorato di ricerca e ai CdS visitati, avvenute a novembre 2025, si sono tenute fornendo una restituzione ragionata delle indicazioni ricevute nel rapporto ANVUR. Il PQA ha inoltre predisposto dei gruppi di lavoro per ciascun ambito di intervento individuato post-visita (qualità dei CdS, qualità della ricerca, formazione ai docenti, valorizzazione dei questionari): tali gruppi hanno individuato specifiche azioni di miglioramento, quali fornire indicazioni utili agli altri CdS tramite le

raccomandazioni dei CdS visitati (tra cui l'iniziativa del PQA di costituire un advisory board d'Ateneo), favorire iniziative volte a diffondere la VQR, la formazione e il sostegno ai docenti e l'implementazione del questionario agli studenti frequentanti, anche mediante proposte avanzate dalla comunità studentesca Iuav.

Il NdV ha inoltre curato le attività previste da AVA 3 per l'accREDITamento iniziale di due corsi di nuova istituzione, il CdS LM89-R Curating Arts and Heritage in Intercultural Perspectives e il CdS LM35 Renewable Energy Engineering in Coastal Environment, verificandone la conformità secondo i requisiti ANVUR (delibera n. 188, 8 agosto 2024).

I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ sono stati quindi raccolti ed elaborati dal PQA e trasmessi al NdV e al Sistema di Governo, in particolare nella "Relazione sulle attività di autovalutazione delle attività formative" dove il PQA, oltre alla presentazione dei risultati delle attività di monitoraggio, ha identificato punti di forza e aspetti da migliorare, segnalando le azioni prioritarie da mettere in atto. Il NdV ha così potuto effettuare l'analisi della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo attraverso la proficua sinergia e l'interazione sistematica e documentata tra NdV, PQA e il Sistema di Governo dell'Ateneo, in un'ottica di assicurazione della qualità della didattica e di tutto il sistema.

I risultati conseguiti relativamente agli obiettivi strategici

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti associati agli obiettivi strategici inerenti la didattica. La tabella evidenzia il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

Tab. 12 – Didattica

AREA FONTE DEI DATI	RIF.	OBBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE	MISSIONE	FUNZIONE ISTITUZIONALE	INDICATORE*	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI*	TARGET (ANNUO)	RISULTATO 2024	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	
DG-SQV	17	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Missione 1: Didattica	D	numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica	Vengono valorizzate le iniziative di formazione e divulgazione del processo di AQ svolte dal NdV, dal PQ e dalla CPDS	Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo	> =	5	10	ECCELLENTE
DG-SQV	23	Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB	MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Missione 1: Didattica	D	Soddisfazione degli studenti (AREA DI ATTENZIONE) + Area critica	Esito della domanda "Ti ritieni soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" estratta dal questionario obbligatorio erogato agli studenti frequentanti. Per anno accademico si indica la somma della percentuale di insegnamenti in area critica (con % di risposte decisamente negative superiore al 20) e quella dell'area di attenzione (con % di risposte decisamente negative tra 10 e 20)	Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo	< =	28%	25,40%	ADEGUATO
ADSS	24	Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB	PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO	Missione 1: Didattica	D	Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni	Numeratore= Immatricolati con regione di residenza differente dalla regione del corso di studio e il cui profilo è differente da ERASMUS. Denominatore=Sono gli immatricolati precedenti (per cui sono esclusi i profili ERASMUS) a cui è stata eliminata la sola condizione regione di residenza differente dalla regione del corso di studio. Coincide con l'indicatore ANVUR IC03.		> =	30%	30,94%	ADEGUATO
ADSS	25	Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB	PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO	Missione 1: Didattica	D	Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	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		> =	9%	11,56%	ADEGUATO
ADSS	26	Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB	POTENZIARE L'OFFERTA DIDATTICA ESISTENTE FAVORENDO L'INNOVAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI	Missione 1: Didattica	D	numero domande preiscrizione ai corsi di studio	Informazione estratta dall'area dei concorsi ai corsi di studio, non è applicato alcun filtro, il conteggio delle domande presentate è un count (distinct carriera), quindi lo studente viene conteggiato una sola volta all'interno dello stesso corso di studio (lo studente può fare sia il test di valutazione che il test di ammissione nello stesso corso di studio).		> =	3.904	4.674	ECCELLENTE

ARSBD-ADSS	27	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	POTENZIARE IL SISTEMA DI ALTA FORMAZIONE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE REALTÀ ESISTENTI E (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio)	Missione 1: Didattica	D	numero dottorandi+ numero specializzandi+numero studenti master	Sono presi in considerazione tutti gli iscritti ai Master, ai corsi di specializzazione e ai dottorati, le cui carriere non sono ricostruite per ricognizione, non sospese e il cui stato iscrizione è attivo oppure se lo stato iscrizione è sospesa. Il motivo stato iscrizione cod deve essere diverso da 'H' o 'D'. Nel cruscotto gli iscritti dell'anno accademico=2023/24 saranno rappresentati nella selezione dell'anno=2024 cioè spostati in avanti di un anno nella rappresentazione del cruscotto.	> =	234	247	ADEGUATO
------------	----	-------------------------------------	--	-----------------------	---	---	---	--------	-----	-----	----------

* Nei casi in cui non viene indicata la banca dati e il responsabile si intende che è il dirigente della struttura indicata nella prima colonna

** target da rivedere dopo la ridefinizione delle specifiche di calcolo degli indicatori a seguito della loro automatizzazione del cruscotto.

RICERCA

Nell'ambito della ricerca il 2025 è stato l'anno di compimento dell'esercizio ANVUR di valutazione della qualità della ricerca VQR 2020-2024, i cui esiti sono previsti a giugno 2026.

L'esercizio VQR ha visto il coinvolgimento di tutta la comunità Iuav:

- a) i singoli docenti hanno aggiornato la propria produzione scientifica sul portale air.iuav, hanno segnalato i loro migliori prodotti da candidare alla valutazione ANVUR, avvalendosi laddove opportuno della Piattaforma CRITERIUM (messa a disposizione dalla CRUI per supportare le attività di autovalutazione e misurazione della performance nella ricerca),
- b) un'apposita commissione di ateneo ha selezionato, tra quelli segnalati, la rosa di prodotti della ricerca da trasmettere ad ANVUR nel rispetto dei numero minimo e massimo per docente previsto dal Bando,
- c) sono stati selezionati i due casi studio di valorizzazione della conoscenza richiesti da ANVUR, avvalendosi di esperti esterni,
- d) è stata realizzata la ricognizione dei progetti internazionali di ricerca di natura competitiva di valore superiore a 50.000 euro, ammessi a valutazione ai sensi del bando VQR.

L'esercizio VQR è stato supportato da un gruppo di lavoro tecnico-amministrativo che ne ha seguito le diverse fasi: il presidio dell'Archivio istituzionale della ricerca, la validazione dei prodotti di ricerca presenti nell'archivio garantendone il conferimento all'ANVUR, il supporto tecnico alla commissione in fase di selezione dei prodotti e in fase di trasmissione degli stessi ad ANVUR, l'interfaccia con gli esperti esterni per la redazione dei due casi studio per la valorizzazione della conoscenza, l'interfaccia con i dottori di ricerca Iuav autori di prodotti di ricerca candidabili alla VQR, la predisposizione dell'elenco dei progetti di ricerca internazionali di natura competitivi secondo i criteri definiti dal bando.

Il 2025 è stato altresì l'anno di avvio delle nuove forme contrattuali previste dalla **riforma del pre ruolo**¹⁴: contratti di ricerca, incarichi post doc e incarichi di ricerca ai sensi della L. 240/2010 artt. 22, 22bis e 22ter. L'ateneo ha approvato dapprima il regolamento per il conferimento dei contratti di ricerca e, successivamente agli aggiornamenti normativi inerenti gli incarichi post doc e gli incarichi di ricerca, ha approvato il *Regolamento di ateneo per il conferimento di contratti di ricerca, di incarichi post doc e di incarichi di ricerca ai sensi degli articoli 22, 22-bis e 22-ter della legge 30 dicembre 2010 n. 240* (emanato con decreto rettorale 9 ottobre 2025 n. 637) (https://www.iuav.it/sites/default/files/2026-03/Regolamento-contratti-ricerca_post-doc.pdf). In fase di prima implementazione del regolamento, sono stati conferiti i primi 9 contratti biennali di ricerca. Oltre al supporto istruttorio per la definizione dei regolamenti, il servizio ricerca ha seguito le fasi relative alla revisione dei format dei bandi di selezione, degli atti delle commissioni e delle determinazioni conferimento degli incarichi, oltre alla revisione delle configurazioni della piattaforma CINECA -PICA dedicate alle fasi di candidatura.

Contemporaneamente sono state conferite 96 borse di ricerca e gestiti 159 assegni di ricerca, che

¹⁴ _art. 14, comma 6-septies del D.L. 30 aprile 2022 n. 36, convertito in legge dall'articolo 1, comma 1, legge 29 giugno 2022, n. 79; - D.L. 7 aprile 2025, n. 45 (art. 1 bis), convertito, con modificazioni, dalla legge 5 giugno 2025, n. 79, -Dm 592 del 6 agosto 2025 in relazione al compenso minimo per gli incarichi post doc e incarichi di ricerca

proseguivano da bandi emanate negli anni precedenti, a valere su finanziamenti esterni.

PNRR

Sono proseguite le attività per la realizzazione dei progetti di ricerca finanziati dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Il principale finanziamento di ateneo per la ricerca legato al PNRR è il progetto Ecosistema dell'innovazione **iNEST** (Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem), finanziato nell'ambito della Missione 4, Componente 2, Investimento 1.5 "Creazione e rafforzamento di ecosistemi dell'innovazione, costruzione di leader territoriali di R&S". L'ateneo ricopre il ruolo di Spoke Leader dello Spoke 4_ *City, Architecture, Sustainable design*, e affiliato dello Spoke 3 *Green and digital transition for advanced manufacturing technology* e Spoke 8_ *Maritime, marine and inland water technologies: towards the Digital Twin of the Upper Adriatic*. Nell'ambito del progetto iNEST sono stati finanziati mediante "bandi a cascata" destinati al Triveneto e al Mezzogiorno, 29 progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale in collaborazione con 66 soggetti beneficiari di finanziamento (imprese, università e organismi di ricerca). I progetti finanziati da bandi a cascata si sono conclusi a novembre 2025 con valutazione positiva dei risultati conseguiti, formulata dalla commissione di valutazione tecnico-scientifica.

Il progetto iNEST che ha un budget complessivo di circa 10 milioni di euro, dei quali 4 destinati ai bandi a cascata, ha preso avvio nell'estate del 2022, e in questi anni ha coinvolto 32 docenti e ricercatori strutturati e ha consentito il reclutamento di 7 ricercatori a tempo determinato, 3 tecnologi, 26 assegnisti di ricerca. Si sono conclusi altresì i progetti nei quali è l'ateneo stesso ad essere beneficiario di bandi a cascata di altri 4 programmi finanziati dal PNRR M4C2 di altrettanti atenei italiani: i progetti: MIRACLE (Multi-risk Integrated Resilience Approach for Coastal Landscapes and Environment), SAR-CLIMARIS (Monitoraggio Avanzato tramite Tecniche MT-InSAR per la Resilienza Infrastrutturale e la Sicurezza in contesti di Rischi Climatici), ON FOOD ATLAS (Italian local Food Atlases as basis to build a National Observatory on local food policies: watching, organizing, researching and sharing knowledge through a digital participatory platform for citizens and policy-makers) e CICLO (Calcolo degli Impatti positivi Causati dalla mobilità dOlce).

Sono proseguiti i progetti di rilevante interesse nazionale ammessi a finanziamento nel 2023, relativi ai due bandi PRIN 2022: 15 sono progetti sul bando PRIN tradizionale e 6 sul bando PRIN finanziato dal PNRR. La conclusione dei progetti, inizialmente prevista al 31 dicembre 2025 è stata posticipata al 28 febbraio 2026. A novembre 2024 sono stati ammessi a finanziamento due ulteriori progetti PRIN: SCAENAE - Italian Baroque Theatre. Paradigms of Scene and Cultural Memory" e "Grand Tour Diversions. Redesigning Tourism Flows towards Sustainable Cultural Itineraries", tuttora in corso.

Nell'ambito dei fondi PNRR Missione 4 "Istruzione e Ricerca" - Componente 2 "Dalla Ricerca all'Impresa" - Investimento 1.2 "Finanziamento di progetti presentati **da giovani ricercatori**":

-si è concluso a dicembre 2025 il progetto *PERFEMhouses.Performing Feminist Houses. The performativity of dwelling. Performance, architecture and livingpolicies in Italy since the Seventies*," finanziato nell'ambito del Decreto MUR 0000247 del 19 agosto 2022, a favore di ricercatori titolari del Seal of Excellence su progetti candidati al programma Marie Skłodowska Curie Actions del programma Horizon;
-a maggio 2025 sono stati avviati:

- il progetto *POSTPLAN Posthuman perspectives in planning research. Exploring collaborative approaches with non-humans for inclusive governance models*, finanziato per 250.000 Euro dal decreto MUR 201 del 3 luglio 2024, a favore di ricercatori vincitori di un bando MSCA nell'ambito del programma Horizon Europe, che abbiano concluso il proprio progetto da non più di 60 mesi;
- 3 contratti di ricerca, per un valore ciascuno di 109.000 Euro, a valere sul decreto MUR 47 del 20 febbraio 2025 destinato a "ricercatori internazionali", dottori di ricerca che abbiano svolto un periodo di almeno 6 mesi all'estero durante il percorso dottorale. I contratti attivati ai sensi dell'art. 22 della L. 240/2010 hanno i seguenti titoli: *Curatela delle arti e metodologia del display; Denim washing. impronta idrica e nuovo materialismo della moda; Fenomeni di danno del costruito, conservazione e sicurezza dell'architettura.*

A valere sui fondi PNRR del Ministero della Cultura¹⁵ sono state avviate tre borse di ricerca dedicate alla digitalizzazione del patrimonio museale italiano. In particolare i progetti finanziati a Iuav prevedono un budget di 22 mila euro ciascuno e riguardano il Museo delle navi romane di Nemi, l'Archivio di Stato di Genova e il Museo di arte orientale di Venezia.

Sono poi proseguiti i progetti PNRR avviati negli anni precedenti e tuttora in corso:

- Piccoli Borghi (Cibiana di Cadore, Selva di Cadore, Ripatransone, Londa, Refrontolo, San Pietro di Cadore) da parte del Ministero della Cultura a valere sul PNRR, Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, Component 3 – Cultura 4.0 (M1C3). Misura 2 "Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale, religioso e rurale", Investimento 2.1: "Attrattività dei borghi storici" valere sul PNRR bando Borghi;
- EXHIBIT articolato in tre sub-progetti, finanziato dal PNRR Bando per proposte progettuali di capacity building per gli operatori della cultura, Missione 1, C3. Sub-investimento 3.3.3 "Promuovere la riduzione dell'impronta ecologica degli eventi culturali favorendo l'inclusione di criteri sociali e ambientali nelle politiche degli appalti pubblici, orientando così la filiera verso l'ecoinnovazione di prodotti e servizi";
- HYPERVILLAGE finanziato dal PNRR M1C3. Sub-investimento 3.3.1 Interventi per migliorare l'ecosistema in cui operano i settori culturali e creativi, incoraggiando la cooperazione tra operatori culturali e organizzazioni e facilitando upskill e reskill.

Finanziamenti per la ricerca

Coerentemente con il Piano Strategico Iuav 2023-2027, sono al contempo proseguite le azioni mirate a potenziare i finanziamenti competitivi per la ricerca e le attività di fundraising, previste dalla *Missione 2_ricerca*, e le attività di valorizzazione dell'imprenditoria universitaria, del portafoglio brevetti e spin-off coerenti con l'obiettivo "*Essere catalizzatore di innovazione*".

Sono state supportate le candidature su bando competitivo di 85 progetti.

Tra i principali risultati conseguiti si segnalano:

- l'avvio dell'alleanza europea Pioneer finanziata dalla Commissione europea (<https://www.iuav.it/it/parteneriati-di-cooperazione/alleanza-pioneer>);

¹⁵ PNRR "Piattaforme e strategie digitali per l'accesso al patrimonio culturale" Missione I - Componente 3 - Misura I - Investimento 1.1. del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

- il finanziamento del primo progetto per Iuav nell'ambito del programma Marie Skłodowska Curie Actions - Doctoral network, che prevede la realizzazione di dottorati di ricerca internazionali congiunti tra sedi di diversi paesi (progetto DECA DOCS: Doctorates for Decadence Studies);
- l'avvio di 26 nuovi progetti su bando competitivo Nazionale e internazionale, per un finanziamento complessivo che supera i 4 milioni di euro e che portano a chiudere il 2025 con 70 progetti in corso (i cui elementi essenziali sono consultabili al link: <https://www.iuav.it/it/tipologie-di-ricerca/progetti-di-ricerca>);
- il finanziamento del progetto UPTECH finanziato da EIT European Institute of Innovation and Technology, nell'ambito del quale sono stati erogati (in modalità streaming sincrono e asincrono) attività formative negli ambiti Intelligenza Artificiale (AI), Internet of Things (IoT), Big Data, Cybersecurity, alle quali hanno partecipato anche studenti, docenti e PTA della comunità Iuav.

Le **risorse di ateneo per la ricerca**, con uno stanziamento di 300.000 euro, sono state destinate ad azioni volte a migliorare la qualità della ricerca di ateneo in coerenza con le previsioni del CLAIM 3_ : ESSERE IL FUTURO del piano strategico di ateneo. Sono state stanziati linee di finanziamento individuali e linee coordinate/interdisciplinari/innovative, destinate a facilitare la capacità di realizzare prodotti di ricerca di alto livello e allo sviluppo proposte progettuali su programmi nazionali, internazionali competitivi e accordi di ricerca (<https://www.iuav.it/it/tipologie-di-ricerca/call-di-dipartimento>). I fondi 2025 sono stati assegnati tramite procedure pubbliche (call di dipartimento), aperte a tutti i docenti e ricercatori Iuav in possesso del requisito minimo di 6 pubblicazioni, negli ultimi 6 anni, con ISSN o ISBN o indicizzate su WOS o Scopus e presenti nell'archivio istituzionale della ricerca. I finanziamenti erogati sono pubblicati in <https://www.iuav.it/it/call-di-dipartimento/anno-2025> :

-12 finanziamenti da 15.000 Euro per progetti coordinati interdisciplinari di un team di almeno 6 proponenti allo scopo di sostenere la ricerca coordinata su temi di rilevanza nazionale e internazionale, incrementare le pubblicazioni scientifiche in open access e le pubblicazioni su riviste di classe A o indicizzate in Scopus e WOS, favorire la rilevanza nella dimensione della terza missione;

-101 finanziamenti individuali per un valore complessivo di 90 mila euro, destinati a sostenere la partecipazione a convegni, conferenze, tavole rotonde, seminari, con presentazione di paper e successiva diffusione della ricerca e con l'obbligo alla pubblicazione ad accesso aperto (Plafondi minimo di ricerca).

L'attività di ricerca è svolta all'interno del dipartimento di Culture del progetto, dove è supportata anche dai laboratori che sono dotati di attrezzature all'avanguardia e competenze specializzate in numerosi campi: fotografia, rappresentazione, rilievo, topografia, cartografia, sistemi informativi, petrografia, materiali per architettura e ambiente, scienze e tecnica delle costruzioni, scienza della terra, geotecnica, geofisica, fisica tecnica del controllo ambientale.

L'attività di ricerca è organizzata inoltre in diverse forme di aggregazione per la ricerca, Cluster, unità di ricerca e centri studi, che sono state istituite a partire dal 2016. La composizione e le caratteristiche delle

diverse aggregazioni per la ricerca sono registrate nell'archivio istituzionale air.iuav di ateneo e riportate anche <https://www.iuav.it/it/strutture-e-reti-di-ricerca/aggregazioni-di-ricerca>

In relazione alle attività realizzate dalle aggregazioni per la ricerca vengono realizzati annualmente attività di monitoraggio presentate al consiglio di dipartimento.

Sono proseguite le attività relative alla qualificazione dell'editoria, in coerenza con la missione 5_ IDENTITÀ, ECCELLENZA, COMUNICAZIONE attraverso la formalizzazione di accordi quadro con editori (Anteferma e QuodLibet) e l'avvio di call interne per il finanziamento di pubblicazioni selezionate da appositi comitati scientifici.

Trasferimento tecnologico

In termini di capitalizzazione del percorso di rafforzamento del trasferimento tecnologico, nel 2025 l'ateneo ha proseguito ad incrementare flussi di trasferimento e valorizzazione della ricerca, grazie anche all'avvio di progetti con target specificatamente dedicati, che porteranno all'ateneo nuove risorse per circa 600 mila euro:

- il progetto PIVOTS _Potenziamento della valorizzazione di invenzioni e innovazioni Iuav e opportunità di trasferimento per la società , finanziato dai fondi PRO3 del Piano triennale di sviluppo del sistema universitario 2024-2026;
- il progetto VIPS2, Valorizzazione dell'IP, della Smartness e della Sostenibilità dell'Università Iuav di Venezia, finanziato dal bando del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) per il finanziamento di progetti di potenziamento e capacity building degli Uffici di Trasferimento Tecnologico (UTT) delle Università italiane.

Le attività sono rivolte principalmente all'incremento della tutela della proprietà intellettuale (brevetti, brevetti per modello di utilità, registrazione disegni e modelli, registrazione marchi) per la costruzione del portfolio Iuav Brevetti e per la sua valorizzazione oltre che allo scouting delle iniziative imprenditoriali Iuav.

Nel 2025 sono state realizzate:

- 8 visite aziendali dedicate allo screening per la valorizzazione della proprietà industriale;
- 3 incontri dedicati alle PMI sui temi di proprietà industriale e collaborazione ricerca-impresa;
- 2 accordi di riservatezza con aziende potenzialmente interessate alla valorizzazione dei brevetti Iuav;
- 8 iniziative innovative, articolate tra brevetti, design e marchi;
- 28 incontri di scouting per imprenditoria universitaria e tutela della proprietà intellettuale.

Imprenditoria universitaria

A conclusione del 2025 il parco spin off dell'Università Iuav di Venezia conta 13 iniziative universitarie accreditate più altre due in corso di accreditamento.

Si è inoltre svolta la Start Hub competition con la costituzione di nove gruppi di lavoro, per un totale di ventitré partecipanti, con attività regolate da accordi di riservatezza. Come le passate edizioni, il percorso IUAV START.HUB 2025 si è rivolto ad un'utenza mista (studenti ed ex studenti, docenti, ricercatori e assegnisti di ricerca, personale tecnico- amministrativo, liberi professionisti, impiegati) e mira a supportare la costituzione di nuove realtà imprenditoriali caratterizzate da principi di sostenibilità, economia circolare, uso

attento delle risorse, adattamento ai cambiamenti climatici. L'obiettivo è quello di individuare startup dedicate al progetto sostenibile inteso come cura e manutenzione dell'ambiente costruito declinato a tutte le scale e in tutte le sue sfaccettature: dal territorio, alle arti, alla città, all'architettura, alla moda e al design. Il percorso si sviluppa sia tramite lezioni frontali ed online, sia attraverso laboratori, mentoring one-to-one (ed esperti di business, diritto, fundraising) e competition.

Portfolio brevettuale Iuav e la tutela della proprietà intellettuale

Nel 2025 sono proseguite le attività di identificazione dei risultati di ricerca suscettibili di brevettazione a seguito di attività di scouting interna, volta a rafforzare il consolidamento e l'estensione del portfolio brevetti Iuav, avvalendosi di consulenza esterna per il deposito dei trovati. È stato fornito supporto ai gruppi di inventrici e inventori mediante incontri svolti per la formulazione delle integrazioni richieste in sede di esame del brevetto, per valutare l'estensione del brevetto e/o per la predisposizione dei prototipi per i seguenti trovati:

- famiglia brevettuale "Sistema di controvento antisismico amovibile applicabile a edifici esistenti con struttura a telaio e relativo kit per la sua realizzazione";
- brevetto Myofab relativo a protesi cosmetica d'arto superiore con utensili intercambiabili attivabili tramite sensori mioelettrici;
- brevetto "Patient driven monomateric speculum", strumento user friendly per le visite ginecologiche.

Ad implementare la significanza del portfolio brevetti Iuav, sono stati depositati nel 2025:

- il brevetto "Materiali e metodi per la produzione di un materiale ecologico derivato dalla tefra - Tefla". La tecnologia proposta si basa sulla creazione di un materiale innovativo a partire esclusivamente dalla cenere vulcanica, utilizzando un processo di geopolimerizzazione, in un'ottica di upcycling ossia l'utilizzo di un materiale di scarto. Alcuni prototipi già realizzati sono stati testati con prove a compressione, all'interno del laboratorio di prove meccaniche dello Iuav (LABSmes);
- il brevetto "Progettazione e industrializzazione di una linea di cucine componibili secondo i principi dell'economia circolare e della sostenibilità" che consiste in un sistema di arredo cucina smontabile e riadattabile in un'ottica di economia circolare a basso impatto ambientale.

Sono stati inoltre registrati i seguenti marchi:

- Marchio 1 sostenibilità e responsabilità sociale 24/08/2025;
- Marchio 2 pianificazione e cambiamento climatico 21/11/2025.

Networking e associazioni

Nel corso del 2025 è proseguita la partecipazione del Servizio TTTI ad associazioni in materia di trasferimento tecnologico e Terza Missione (Netval ed Apenet).

Con riguardo alla **Missione 4 Territorio e Amministrazioni**, sono state consolidate le reti di relazioni con il sistema economico-produttivo del Nordest attraverso l'avvio di nuovi progetti finanziati dai fondi strutturali FESR, l'attivazione di borse di studio e ricerca post lauream finanziate dalla Regione Veneto nell'ambito del POR Veneto FSE 2020-2027, la stipula di accordi e convenzioni con oltre 45 aziende/ enti pubblici/privati.

Sono stati stipulati accordi attuativi con organismi internazionali per sostenere la ricostruzione e la pianificazione dello sviluppo di Gaza e per la protezione e la conservazione del patrimonio archeologico e culturale Siriano.

In particolare, in tema di innovazione e rapporti con le imprese, sono stati finanziati attraverso il PR Veneto FESR 2021-2027 “Bando per il finanziamento di progetti di ricerca e sviluppo realizzati dalle **Reti Innovative Regionali** e dai Distretti Industriali. Azione 1.1.1 “Rafforzare la ricerca e l’innovazione (in collaborazione) tra imprese e organismi di ricerca”, D.G.R. n. 729 del 26 giugno 2024 n. 6 progetti per un totale di 435 mila Euro.

Nel contesto PR FESR 2021-2027 , è proseguita inoltre la realizzazione del progetto DELIVER, che ha un finanziamento regionale di 1,138 milioni Euro destinato alle infrastrutture di ricerca. Il 2025 è stato dedicato alle procedure di acquisto delle attrezzature approvate, in parte già acquistate in parte tuttora in corso.

Scuola di dottorato

Nella ripartizione del Fondo di Funzionamento Ordinario per il 2025, la Scuola di dottorato ha visto un ulteriore decremento in percentuale (-2,7%) del proprio finanziamento per le borse di studio dopo l’applicazione della clausola di salvaguardia (4%). Gli indicatori utilizzati per la ripartizione, disposti con decreto ministeriale del 7 agosto 2025 n. 595, sono i medesimi dell’anno precedente. Gli indicatori di maggior peso (30% ciascuno) riguardano la qualificazione scientifica del collegio dei docenti e la dotazione di servizi e risorse disponibili.

Per quanto concerne il primo, in termini di valore assoluto non ha subito una significativa variazione rispetto allo scorso anno, ma essendo comunque commisurato al numero delle borse, ha prodotto una performance inferiore (0,28% su base nazionale contro lo 0,41% del 2024 e lo 0.51% del 2023)); il numero delle borse di studio per il medesimo ciclo riferito alla qualificazione del collegio (41°) risulta infatti nel 2025 inferiore di n. 10 unità rispetto al 2024 (23 anziché 33).

Il secondo indicatore viene misurato attraverso la percentuale di iscritti con borsa in rapporto al totale degli iscritti e denota una costante diminuzione fino al 2023. Risulta un incremento nel 2024 in corrispondenza del 39° ciclo (per il quale l’ateneo ha potuto beneficiare di n. 15 borse PNRR e ulteriori n. 2 borse finanziate su fondi esterni). Nel 2025 si è verificata, come previsto, una significativa diminuzione in considerazione della diminuzione delle borse per il 40° e per il 41° ciclo Per quanto riguarda gli indicatori legati all’attrattività sia nazionale che internazionale (peso del 10% ciascuno), il primo si manifestano piuttosto stabile. Per quanto riguarda l’indicatore sul numero di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all’estero, la Scuola di dottorato ha cercato anche nel 2025 di potenziare le opportunità di svolgimento dei periodi di studio e ricerca all’estero da parte dei dottorandi e delle dottorande, ampliando le opportunità di finanziamento anche ai non borsisti.

Hanno preso iscrizione al corso di dottorato Culture del progetto per l’a.a. 2025/2026 (XLI ciclo) 27 dottorandi e dottorande, di cui 11 con titolo di laurea conseguito in altro ateneo italiano e 2 con titolo di laurea conseguito all’estero.

Gli interventi innovativi realizzati nel 2025 hanno riguardato:

- il **progetto formativo**, che ha mantenuto la medesima struttura di base ma con modifiche e integrazioni a seguito delle opinioni espresse dei dottorandi e delle dottorande nelle assemblee del 29 gennaio 2025 e del 3 giugno 2025) e a seguito dell'analisi dei questionari somministrati ai dottorandi e alle dottorande. E' proseguita l'iniziativa, nata nel 2023 spontaneamente e autonomamente nell'ambito del Laboratorio di scrittura, dei dottorandi e delle dottorande. Il gruppo, riunito sotto il nome di "**Tavolone**" - dopo due prime iniziative "*Paragoni paradossi interstizi*" nel 2023 e "*Potere e architettura*" nel 2024 – ha ripetuto l'esperienza anche nel 2025 organizzando tre giorni di dibattiti e incontri sul tema "*La Responsabilità. Il Ruolo della Ricerca e dell'Università Oggi*" con l'obiettivo di inquadrare le possibilità di applicazione e restituzione della ricerca, non solo nel contesto scientifico, disegnando così un flusso che rende gli stessi organizzatori parte attiva di esercizi condivisi, laddove il programma interseca discorsi e teorie, pratiche e produzioni. È proseguita la **presentazione di libri, in collaborazione con la Biblioteca**. L'iniziativa - denominata "leggere insieme" - prevede che dottorandi appartenenti ad ambiti diversi presentino il medesimo libro proponendo diverse chiavi di lettura.

E' stata riproposta l'esperienza, sperimentata nel 2024, dei **moduli formativi con l'obiettivo di avvicinare alla ricerca** e alla scuola di dottorato gli studenti e le studentesse dei corsi di laurea magistrale. L'iniziativa è stata rivolta in una prima fase sperimentale ai soli studenti Iuav, con l'intento di aprirla in prospettiva anche a quelli di altri atenei allo scopo di far conoscere la Scuola di dottorato e i temi di ricerca di cui si occupa. Si tratta di attività di ricerca della durata di circa una settimana guidate e coordinate da dottorandi e dottorande di ricerca coadiuvati da giovani ricercatori.

Nel **2025** sono stati trattati i seguenti temi:

- Il testo architettonico di Arrigo Rudi per il Museo Lapidario Maffeiano (1976-1982)
- I territori dell'agroindustria in Italia tra bonifica e riforma agraria: paesaggi, pratiche, infrastrutture e politiche
- Dal Cantiere all'Archivio. Gli edifici industriali di Bruno Morassutti a partire dall'archivio progetti Iuav
- Generative Matter Design
- Venezia, fondazioni metafisiche
- Lunga esposizione: istantanee di paesaggi mutevoli
- Il patrimonio immobile ecclesiale come bene comune.

A seguito della riflessione avviata nel 2024 sui possibili scenari futuri di sviluppo del corso Culture del progetto e della scuola di dottorato, con il seminario "Dottorati futuri", sono scaturite ulteriori modalità per far convivere all'interno della scuola luoghi di approfondimento disciplinare e luoghi in cui garantire linee di collaborazione trans e interdisciplinare con un dialogo più strutturato tra gli ambiti. A titolo di esempio, vale la pena citare le seguenti iniziative realizzate nel corso del 2025:

- settimana dei passaggi d'anno con l'obiettivo di migliorare l'organizzazione e la comunicazione dei passaggi d'anno, seguendo modalità affini, garantendo a docenti e studenti di poter frequentare e assistere in maniera trasversale a questi momenti cruciali di avanzamento delle ricerche dottorali;

- presentazione della ricerca di Ateneo con l'obiettivo di far conoscere la ricerca svolta presso Cluster, Unità e Centri di Ricerca interne a Iuav, per valorizzare le attività in corso ed eventualmente agganciare le ricerche dei dottorandi a questi programmi in essere, rafforzando il senso di appartenenza dei dottorandi e delle dottorande all'Ateneo.

Anche nell'anno 2025 la Scuola di dottorato si è adoperata nell'ampliamento e potenziamento della propria rete di partner all'estero. Tra i nuovi accordi vale la pena menzionare l'accordo di collaborazione per il rilascio del doppio titolo con Tongji University. Al fine di rendere sempre più attrattivi all'esterno i temi di ricerca, anche nel 2025 la Scuola ha cercato di intercettare interessi di ricerca trasversali oggetto di specifici finanziamenti derivanti da programmi di ricerca europei e internazionali.

Oltre al rinnovo delle borse di studio di dottorato dedicate alle tematiche sviluppate dal Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata - C.SCARPA, che si struttura come "Comunità Anticipatrice" nel contesto della transizione ecologica, della resilienza e della sicurezza, sono state attivate le seguenti ulteriori posizioni su fondi esterni:

- 1) una borsa di studio a valere dei fondi **Horizon SCUDO** (Safe and Comprehensive Urban Development and transport management for disruption-resilient Operations) vincolata al tema "Resilienza e innovazione nei sistemi di trasporto: Strategie, modelli e tecnologie per sistemi adattivi e sostenibili";
- 2) una borsa di dottorato in cotutela con l'École Nationale Supérieure d'Architecture Paris Val de Seine finanziata da UIF - Università Italo Francese a valere sul finanziamento **Bando Vinci 2025**. La borsa è vincolata al tema di ricerca "Processi e procedure di progettazione e di rigenerazione dell'architettura sanitaria, nell'ecumene del 21 secolo";
- 3) tre posizioni finanziate dal **progetto DECA DOCS**, con capofila Université de Bourgogne, nell'ambito del programma di finanziamento MSCA Doctoral Networks 2024 (HORIZON-MSCA2024-DN-01). Il progetto prevede l'attivazione per ciascuna posizione di dottorato di una convenzione di cotutela di tesi con il rilascio del doppio titolo con:
 - Universidad Politecnica de Madrid sul tema *The Meaning of Decadence in the Architecture of Venice: New Hotels Typologies, translated Forms and Ideas*;
 - Universidade Lusofona – COFAC (Cooperativa de Formacao e Animacao Cultural Crl) sul tema *The "New Sublime": an appraisal of Fashion's Decay in an era of ecological crisis*;
 - University of Glasgow sul tema *Decadent Communities: Gabriele d'Annunzio, Fiume, and Minor Transnationalism*'.

Biblioteca di ateneo

Nel corso del 2025 la Biblioteca ha consolidato e sviluppato le principali linee strategiche legate all'accesso, alla valorizzazione e alla diffusione del patrimonio bibliografico e documentale dell'Ateneo, rafforzando al contempo il ruolo di supporto alla ricerca e alla didattica.

Un primo ambito di risultato riguarda il potenziamento della valorizzazione dei fondi e delle collezioni, attraverso il completamento di importanti interventi di catalogazione e trattamento archivistico, in particolare sul fondo Benevolo e sul fondo Polano, e la loro integrazione con attività di disseminazione scientifica e culturale (mostre, seminari e Petit Tour). Parallelamente è proseguito il trattamento di nuovi fondi, garantendo continuità nella crescita e accessibilità del patrimonio.

Un secondo risultato rilevante riguarda il supporto alla ricerca e alla valutazione della produzione scientifica, con la gestione della VQR 2020–2024 e la validazione di 2.073 prodotti scientifici, attività che ha rafforzato il ruolo della Biblioteca nei processi istituzionali di assicurazione della qualità della ricerca.

È stato inoltre consolidato il sistema di supporto alla didattica e all'integrità accademica attraverso l'entrata a regime del sistema antiplagio, che si è affermato come strumento stabile a supporto di studenti, dottorandi e docenti.

Sul piano dell'innovazione dei servizi, nel 2025 si è registrato un avanzamento significativo del progetto di rinnovamento dell'infrastruttura bibliotecaria attraverso la predisposizione del capitolato SaaS e la definizione della piattaforma OCLC WMS, che rappresenta un passo strategico verso l'integrazione e l'evoluzione dei sistemi di accesso alle risorse.

Ulteriori risultati riguardano il miglioramento della gestione degli spazi e delle collezioni, con l'installazione di nuovi armadi compatti e la revisione delle raccolte, nonché la razionalizzazione dei materiali attraverso lo scarto autorizzato, a supporto di una più efficiente organizzazione del patrimonio.

Infine, sono state rafforzate le attività di terza missione e comunicazione scientifica, con un incremento delle attività di formazione, della programmazione culturale e della presenza sui canali digitali della Biblioteca, contribuendo a una maggiore visibilità e accessibilità dei servizi e delle collezioni. Sono stati organizzati una ventina di presentazioni di libri o riviste e una decina di mostre. L'elenco completo è pubblicato sul sito di ateneo (<https://www.iuav.it/it/biblioteca/eventi-culturali>).

Archivio progetti

Nel 2025 l'Archivio Progetti ha conseguito risultati significativi nell'ambito della valorizzazione e dell'incremento del patrimonio archivistico. Sono stati completati o avviati i processi di acquisizione, trasferimento e formalizzazione di numerosi fondi, tra cui gli archivi di Riccardo Toffoletti, Luca Scacchetti, Federico Marconi, Franco Giacometti, Andrea Bruno, Mauro Galantino e Clino Trini Castelli, oltre all'avanzamento delle procedure relative a ulteriori donazioni e comodati. Sono inoltre stati approvati dalla commissione scientifica nuovi fondi in attesa di formalizzazione, ampliando ulteriormente le prospettive di crescita delle collezioni.

Un risultato rilevante è rappresentato dalla definizione e approvazione della policy per l'acquisizione degli archivi della cultura del progetto, che stabilisce criteri, condizioni e modalità per la selezione e la gestione dei fondi, con particolare attenzione al valore storico-culturale, alla coerenza con le collezioni e alla sostenibilità gestionale. La policy individua nella donazione la modalità privilegiata di acquisizione e disciplina, anche sotto il profilo giuridico e organizzativo, il ricorso al comodato, definendo procedure, responsabilità e aspetti economici connessi alla conservazione, catalogazione e accesso.

Nel complesso, le attività svolte hanno contribuito al rafforzamento del ruolo dell'Archivio Progetti come centro di riferimento per la conservazione, la ricerca e la valorizzazione degli archivi della cultura del progetto, integrando in modo coordinato acquisizione, studio e disseminazione del patrimonio.

Eventi AP

Progetti espositivi

Giancarlo De Carlo. Open work

Open Archive, collezione modelli Archivio Progetti

Supporto alle ricerche, fornitura di materiali e modelli per le mostre Iuav at Work

<https://www.iuav.it/it/iuav-at-work/hall-of-fame>

<https://www.iuav.it/it/iuav-at-work/italian-architecture-worldwide>

<https://www.iuav.it/it/iuav-at-work/carlo-scarpa-e-officina-zanon>

1.3 Petit tour (mostre online)

#75 Costantino Dardi e Daria Ripa di Meana. Progetto di concorso per il Museo della Resistenza nella Risiera di S. Sabba a Trieste, 1966-1968;

#76 Sergio Polano. Storie e culture del progetto;

#77 Carlo Aymonino e Pierluigi Giordani. Progetto di massima per un sistema direzionale nella città di Bologna, 1966-67;

#78 Valeriano Pastor e Michelina Michelotto. Progetto di allestimento I Querini Stampalia: un ritratto di famiglia nel Settecento veneziano, 1987

Convegni, conferenze e seminari di presentazione di AP

- Access to materials in digital archives, copyright and related rights: the Archivio Progetti Iuav as a case study, ARCHiVe, Fondazione Cini, Venezia, 28-29 gennaio 2025;
- Ferrante Gorian, Livia Musini e gli architetti di Differenti con metodo, Fondazione Benetton Studi Ricerche, Treviso, 5 febbraio 2025;
- Editoria e fondi Iuav, seminario di presentazione, Palazzo Badoer, 16 aprile 2025
- L'archivio di Giancarlo De Carlo, al convegno Giancarlo De Carlo Open Work, Palazzo Badoer, 11 maggio 2025

Le fonti audiovisive nelle collezioni dell'Archivio Progetti, nel seminario Archivi, digitalizzazione e ricerche, Palazzo Badoer, 11 luglio 2025

I laboratori di ateneo

I laboratori di ateneo sono articolazioni del dipartimento e sono dotati di strumentazione specifica e di personale tecnico collocato in relazione gerarchica con la responsabile della divisione dipartimento e laboratori, collocata a sua volta nell'ambito della direzione generale.

Ciascun laboratorio ha un responsabile tecnico e 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.

A novembre 2023 gli organi di governo, su proposta del consiglio di dipartimento, hanno disattivato i Laboratori di Fotogrammetria e il Laboratorio di Cartografia e GIS e attivato il Laboratorio di Geomatica CIRCE.

Fa parte dei laboratori di Ateneo anche il Laboratorio Strumentale per la Didattica - LaSD che supporta le attività relative alla didattica istituzionale nelle aree della modellazione analogica/fisica, modellazione digitale, produzione e elaborazione di immagini, lavorazione di tessuti, maglieria e pelletteria.

L'Infrastruttura di Ricerca Integral Design Environment - IR.IDE

Nell'ambito del finanziamento "dipartimenti di eccellenza 2018-2022" è stata istituita l'Infrastruttura di Ricerca Integral Design Environment - IR.IDE che si configura come un'articolazione del dipartimento di culture del progetto. IR.IDE si configura nello specifico come un sistema circolare, composto da:

- due laboratori, uno dedicato alla progettazione integrale e uno alla rappresentazione (rispettivamente: Pro Research in Integral Design Environment - PRIDE.IT e Vision Integral Design Environment – VIDE)
- un centro studi sulla produzione di valore economico nella cura e trasformazione del territorio (Value Activators in Urban Landscape and Territory – VAULT)
- un centro editoria dedicato alla crescita della conoscenza attraverso la documentazione, pubblicazione e disseminazione degli esiti delle ricerche (Publishing Actions and Research Development – PARD).

Un sistema che si muove tra Heritage e innovazione dando vita a quello che definiamo Made in Italy - considerato in un'accezione più ampia - per interessare il particolare carattere del progettare e del fare, che muovendo dal territorio arriva a coinvolgere il corpo umano.

L'infrastruttura fin dalla sua costituzione si è proposta come un luogo di sviluppo della ricerca per una delle cinque aree di specializzazione nazionale intelligente individuate dal PNR 2014-2020: "Turismo, Cultural Heritage e industria della creatività", in cui è compreso L'ambito tematico: Design, creatività e made in Italy. I 2 centri (PARD e VAULT) e i 2 laboratori (PRIDE e VIDE) consentono da un lato di indagare in profondità i campi di ricerca individuati, dall'altro di sperimentare forme di verifica teorico-pratica del rapporto tra le discipline tecniche e umanistiche. La ricerca è articolata alle diverse scale del progetto e in diversi ambiti disciplinari di prodotto e di processo, sempre mantenendo una focalizzazione su declinazioni del tema del Made in Italy. Le attività di ricerca consentono di indagare con approcci e scale diverse il tema e di leggere attraverso la lente del Made in Italy le dinamiche, i processi e le trasformazioni in atto nel contemporaneo per sviluppare saperi capaci di costruire progetti innovativi per città e territorio.

Centri e Laboratori lavorano in sinergia, in un'ottica transcalare e di contaminazione e interazione tra saperi e discipline tecniche e umanistiche, rispondendo nel metodo a esigenze esplicite che il contemporaneo pone: il Centro editoria PARD attraverso la diffusione nazionale e internazionale delle ricerche svolte; il

Laboratorio PRIDE attraverso un approccio mirato all'integrazione delle diverse culture del progetto e sperimentando le potenzialità dell'Integral Design Environment; il laboratorio VIDE nella ricerca sulla rappresentazione di aspetti specifici del patrimonio culturale, soprattutto italiano e veneto, sia materiale che immateriale; il centro VAULT nella verifica dei processi di patrimonializzazione e valorizzazione. Le attività sviluppate sul fronte della valutazione economica hanno generato la costruzione dell'Osservatorio Partnership Pubblico-Privato (PPP) del Veneto (banche dati in open source o con accesso riservato) in collaborazione con CRESME, e della verifica delle tecniche della rappresentazione adottando le tecnologie più aggiornate e innovative supportate da strumenti di ultima generazione.

Il modello di ricerca sviluppato ha consentito la costruzione di reti a livello territoriale fatte di collaborazioni con Istituzioni culturali e scientifiche (Ca' Pesaro Galleria Internazionale di Arte Moderna, Fondazione Musei Civici di Venezia; Fondazione Benetton Studi e Ricerche; MACRO Museo d'Arte Contemporanea di Roma; CNR-ISMAR di Venezia), convenzioni con Agenzie e Centri di ricerca (Trentino Sviluppo SpA; ENEA; CRESME) e Comuni (Valbrenta; Verona; Vittorio Veneto). Inoltre, si evidenzia l'attenzione al panorama di riferimento e alla produzione di sapere immediatamente fruibile e riscontrabile negli accordi, ad esempio, con la Casa di produzione cinematografica DocLAB srl - Roma, per la realizzazione di un documentario commissionato dal National Geographic dal titolo "Venezia il futuro del Pianeta", con AVEPA (Agenzia veneta per i pagamenti) e Veneto Agricoltura per lo sviluppo di ricerche su contesti territoriali specifici; nelle relazioni con i Comuni ai quali si è rivolto l'Osservatorio sul PPP in Veneto; nelle attività della rivista *Vesper* che è stata riconosciuta in classe A ed è accreditata come rivista scientifica dalle banche dati internazionali Scopus, Jstor, Torrossa, Ebsco.

L'infrastruttura è stata riconosciuta come una delle 5 infrastrutture di ricerca della Regione Veneto e citata come tale nel PNR.

C.SCARPA

Nell'ambito del finanziamento "dipartimenti di eccellenza 2023-2027" è stato istituito il Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata - C.SCARPA che si configura come un'articolazione del dipartimento di culture del progetto.

L'obiettivo principale di C.SCARPA è il posizionamento di Iuav nel panorama nazionale e internazionale come "Comunità Anticipatrice" nel contesto della transizione ecologica. Un Centro capace di immaginare e costruire nuove forme di progettualità trans-scalare dagli interventi geografici agli oggetti d'uso, e trans-disciplinare, dalla pianificazione urbanistica, all'architettura, al design, alle arti, alla moda, al teatro.

C.SCARPA inoltre si propone come luogo capace di formare una comunità in cui sarà l'intelligenza collettiva Iuav a emergere come protagonista e autore dei processi di trasformazione.

I risultati conseguiti relativamente agli obiettivi strategici

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti associati agli obiettivi strategici inerenti la ricerca. La tabella evidenzia il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

Tab. 14 - Ricerca

AREA FONT E DEI DATI	RIF.	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE	MISSIONE	FUNZIONE ISTITUZIONALE	INDICATORE*	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI*	TARGET	TARGET (ANNUO)	RISULTATO 2025	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
ARSD	6	Essere catalizzatore di innovazione	MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR) , ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO	Missione 2: Ricerca	R	Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN	Estrazione della banca dati AirIuav (sistema IRIS del cineca) della simulazione ASN 2021-2023 ed elaborazione dei dati, relativa ai vari indicatori, mediante l'uso di tabella pivot.	banca dati AIR Iuav (piattoforma IRIS di Cineca)	>=	82% Requisiti ASN I FASCIA; 83% Requisiti ASN II FASCIA; 60% Requisiti ASN COMMISSARIO	86% Requisiti ASN I FASCIA; 85% Requisiti ASN II FASCIA; 66% Requisiti ASN COMMISSARIO	ECCELLENTE
ARSD	7	Essere catalizzatore di innovazione	MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR) , ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO	Missione 2: Ricerca	R	Confronto indicatori docenti e ricercatori reclutati e interessati da cambio di fascia con soglie ASN	Estrazione della banca dati AirIuav (sistema IRIS del cineca) della simulazione ASN 2021-2023 ed elaborazione dei dati, relativa ai vari indicatori, mediante l'uso di tabella pivot.	banca dati AIR Iuav (piattoforma IRIS di Cineca)	>=	85% Requisiti ASN I FASCIA; 89% Requisiti ASN II FASCIA; 60% Requisiti ASN COMMISSARIO	90% Requisiti ASN I FASCIA; 92% Requisiti ASN II FASCIA; 73% Requisiti ASN COMMISSARIO	ECCELLENTE
DG-CDG	9	Essere catalizzatore di innovazione	QUALIFICARE E INFRASTRUTTURARE LA RICERCA; FAVORIRE L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI SU BASE COMPETITIVA, SUPPORTARE PERCORSI DI SOSTEGNO A RICERCA DI ALTO LIVELLO	Missione 2: Ricerca	R	Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione)	progetti di ricerca; Macro tipo progetto; programmi nazionali internazionali e regionali, Ricerca di ateneo e Ricerca su convenzione	DWH di ateneo U-Gov contabilità	>=	2.917.344	9.603.781	ECCELLENTE
DG-SQV	18	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA	Missione 2: Ricerca	R	numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca	Vengono valorizzate le iniziative di formazione e divulgazione del processo di AQ svolte dal NdV, dal PQ e dalla CPDS	Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo	>=	2	3	ECCELLENTE

ARSD	29	Qualificare Iuav come KNOWLEDG E HUB	CONSOLIDARE PERCORSI DI FORMAZIONE ALLA RICERCA RIVOLTI A GIOVANI RICERCATORI, DOTTORANDI E POST DOC	Missione 2: Ricerca	R	numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori "	pagina "attività culturali" https://www.iuav.it/scuoladott/DIDATTICA -/attivit-/ per anno solare		>=	52	55	ADEGUATO
ARSD	30	Qualificare Iuav come KNOWLEDG E HUB	CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE	Missione 2: Ricerca	R	Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio	percentuale riportata nelle tabelle ministeriali che considera l'indicatore a livello nazionale	dati tabelle ministeriali	>=	0,30%	0,28%	NON RAGGIUNTO **
ARSD	31	Qualificare Iuav come KNOWLEDG E HUB	CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE	Missione 2: Ricerca	R	Numero di dottorandi provenienti da università straniere	Numero di dottorandi provenienti da università straniere per a.a.		>=	20	13	NON RAGGIUNTO ***

* Nei casi in cui non viene indicata la banca dati e il responsabile si intende che è il dirigente della struttura indicata nella prima colonna

** il risultato raggiunto è molto vicino al target: 0,28% rispetto a 0,30% (incide negativamente la riduzione di 10 borse di dottorato tra il 2024 e il 2025)

*** Considerati i tre anni di corso risultano iscritti all'a.a. 2025/2026 n. 13 dottorandi con titolo estero su un totale di n. 110 iscritti; La riduzione trova una possibile spiegazione nell'introduzione delle borse finanziate dal PNRR per i cicli 38°, 39° e 40° per le quali sono pervenute prevalentemente candidature con titolo di accesso italiano, mentre sul 41° ciclo, per il quale non erano previsti finanziamenti PNRR, ha presumibilmente avuto un certo impatto il ridotto numero generale delle borse che non ha consentito di tenere in considerazione le molteplici candidature estere dato il livello qualitativamente più elevato dei candidati provenienti da atenei italiani.

SOSTENIBILITÀ E TERZA MISSIONE

Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi

Gli interventi in corso nel 2024 sono arrivati a conclusione nel 2025. Particolarmente significativi sono la riapertura della sede delle Terese a seguito dell'intervento biennale di riqualificazione, che ha portato a disporre di un edificio efficiente e tecnologicamente avanzato, e l'ottenimento delle certificazioni di prevenzione incendi, in particolare per le sedi storiche, a conclusione di un processo poliennale di interventi puntuali e coordinati.

Terza missione

Le principali attività di trasferimento scientifico tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva di conoscenze nell'interazione dell'ateneo con la società e il territorio sono state illustrate sopra nella parte "ricerca" in quanto rientranti nella Area ricerca e sistema bibliotecario e documentale dell'ateneo.

I risultati conseguiti relativamente agli obiettivi strategici

Le tabelle seguenti evidenziano i risultati conseguiti associati agli obiettivi strategici inerenti la sostenibilità e il terzo settore. Le tabelle evidenziano il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

Tab. 15 - Sostenibilità

AREA FONTE DEI DATI	RIF.	OBIETTIVO STRATEGICO	AZIONE	MISSIONE	FUNZIONE ISTITUZ.	INDICATORE*	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI*	TARGET	TARGET (ANNUO)	RISULTATO 2025	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
AFRU	8	Essere catalizzatore di innovazione	PROMUOVERE LE ATTIVITA' DI FUNDRAISING	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	Finanziamenti fundraising	Si considerano come Fund Raising l'insieme delle attività che abbiano ottenuto finanziamenti da terze economie	DWH di ateneo U-Gov contabilità	>=	11.450.376	15.022.479	ECCELLENTE
AT	11	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	RINNOVARE LA COMUNICAZIONE: DAL SITO WEB ALL'ECOSISTEMA WEB IUAV	Missione 5: Comunicazione	S	Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web	stima soggettiva del grado di realizzazione: alto/medio/basso			Alto	alto	ADEGUATO
ARSD	12	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	VALORIZZARE I SERVIZI DI ATENEO (BIBLIOTECA, ARCHIVIO PROGETTI)	Missione 5: Comunicazione	S	Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti	Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti		>=	42	43	ADEGUATO
DIRIGENTI AREE	13	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	DIGITALIZZARE LE PROCEDURE E I FLUSSI DOCUMENTALI. RIORGANIZZARE L'ARCHITETTURA DELL'INFORMAZIONE. RACCOGLIERE IN UN UNICO DATABASE TUTTE LE INFORMAZIONI	Missione 5: Comunicazione	S	numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate	Numero di procedure dematerializzate con riferimento ai processi della propria area supportati interamente o indipendenti dai processi	dirigenti delle aree amministrative	>=	384	561	ECCELLENTE
ADSS	14	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK DI RELAZIONI: ERASMUS, IUAV ABROAD, ALUMNI	Missione 5: Comunicazione	S	Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati	numero di iniziative attivate nell'anno, indipendentemente dalla partecipazione di altri, dal ruolo di capofila o altro, dal soggetto che ha preso l'iniziativa (doc, pta), e dall'importo economico		>=	5	7	ECCELLENTE
ARSD	15	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	RINNOVARE E QUALIFICARE L'EDITORIA IUAV MATERIALE E IMMATERIALE	Missione 5: Comunicazione	S	numero pubblicazioni promosse da IUAV con ISBN	pubblicazioni con ISBN di docenti di I fascia, II fascia, ricercatori e ricercatori a tempo determinato	archivio istituzionale della ricerca (AirIuav) delle pubblicazioni con ISBN di docenti di I fascia, II fascia, ricercatori e ricercatori a tempo determinato	>=	400	466	ECCELLENTE
DG-DAIG	16	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	VALORIZZARE LE AZIONI DI IUAV NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITA' E DELL'EGUAGLIANZA DI GENERE	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	numero di iniziative realizzate previste dal GEP	Numero di iniziative realizzate dal piano di uguaglianza di genere		>=	70%	89%	ECCELLENTE
DG-SCDG	19	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	OTTIMIZZARE IL CONSUMO DI RISORSE, PROMUOVERE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER CONSEGUIRE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA' NELLA GESTIONE E NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATENEO	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric (somma dei punteggi delle 6 componenti: max 10.000 punti) come risultante dal Factfile ricevuto annualmente	Questionario internazionale Greenmetrics https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2022	>=	6.140	5530	NON RAGGIUNTO**

AFRU	20	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	AUMENTARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI, OTTIMIZZARE E DARE QUALITÀ AI TEMPI DI VITA DENTRO L'ATENEO PER LA COMUNITÀ IUAV	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e residenzialità studentesca	investimenti specifici sostenuti nel periodo		>=	2.838.863	4.373.133	ECCELLENTE
DIRETTIVO CRAL - DELEGATO SPORT	21	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	TUTELARE LA SALUTE E PROMUOVERE SPORT E ATTIVITÀ RICREATIVE PER PERSONALE E STUDENTI	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti	numero delle tipologie di iniziative potenzialmente disponibili nei vari impianti; numero di eventi organizzati		>=	19 iniz; 17 ev	44	ECCELLENTE
AFRU	22	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	OTTIMIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE NUOVE SFIDE CHE ATTENDONO L'ATENEO	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	grado di realizzazione della struttura organizzativa	stima soggettiva del grado di realizzazione: alto/medio/basso (considerate le programmazioni rispetto a servizi o uffici da adeguare o ristrutturare dal punto di vista organizzativo e di posizioni di responsabilità da assegnare o rivedere, la valutazione ha considerato che ogni anno si è riusciti a realizzare quanto previsto)			*	alto	ADEGUATO

* Nei casi in cui non viene indicata la banca dati e il responsabile si intende che è il dirigente della struttura indicata nella prima colonna

** il punteggio ottenuto nel ranking è soggetto a variazioni che dipendono da cambiamenti annualmente decisi unilateralmente da Greenmetric, che talvolta penalizzano alcuni atenei (come il nostro) che operano in contesti multi specifici (Centri storici, con vincoli molto forti in termini di uso del fotovoltaico, dei mezzi di trasporto, ecc.). Nonostante il risultato inferiore al target il rank percentile: evidenza che abbiamo ottenuto un miglioramento nel ranking internazionale e un miglioramento sensibile in quello nazionale.

Tab. 16 -Terza missione

AREA FONTE DEI DATI	RIF.	OGGETTIVO STRATEGICO	AZIONE	MISSIONE	FUNZIONE ISTITUZ.	INDICATORE*	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI*	TARGET	TARGET (ANNUO)	RISULTATO 2025	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
DG-DAIG DDL	1	Migliorare la qualità delle azioni di Iuav verso il territorio	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI LOCALI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali	Si utilizzano verbali /delibere CdA e CDD	verbali /delibere CdA e CDD	>=	66	60	NON RAGGIUNTO**
DG-DAIG DDL	3	Migliorare la qualità delle azioni di Iuav verso il territorio	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali	Si utilizzano verbali /delibere CdA e CDD	verbali /delibere CdA e CDD	>=	40	35	NON RAGGIUNTO***
ARSBD	4	Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE I SERVIZI ALLE IMPRESE E SOSTENERE I PROGETTI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Entrate attività verso aziende/personale doc	Numeratore: Somma dell'importo Imponibile (in euro) dei Contratti di tipo "Ricerca - Commerciale -	dato elaborato automaticamente nel cruscotto strategico	>=	2.000	4148	ECCELLENTE

			DI IMPRENDITORIA INNOVATIVA				semplificato_CTC" per anno. Denominatore: Numero Docenti ('PA', 'PO', 'RU') al 31/12 dell'anno precedente					
AFRU	5	Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE I SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Entrate attività verso enti pubblici/personale doc	NUM: entrate derivanti da contributi su convenzioni istituzionali e le entrate derivanti da bandi competitivi istituzionali, Denominatore: Numero Docenti ('PA', 'PO', 'RU') al 31/12 dell'anno precedente	dato elaborato automaticamente nel cruscotto strategico	>=	27.158	69.938	ECCELLENTE
ARSBD	10	Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE IL PUBLIC ENGAGEMENT IN RELAZIONE AL SISTEMA ECONOMICO E PRODUTTIVO	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di iniziative di public engagement	Numero Iniziative di Public Engagement in stato approvato attive nell'anno		>=	165	44	ADEGUATO

* Nei casi in cui non viene indicata la banca dati e il responsabile si intende che è il dirigente della struttura indicata nella prima colonna

** il numero di casi è molto vicino al target (91%).

*** il numero di casi è molto vicino al target (88%).

2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO

Il PIAO assegna obiettivi gestionali a ciascuna area dell'amministrazione e alla direzione generale; la maggior parte di essi sono condivisi tra più strutture.

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

I risultati di sintesi relativi agli obiettivi gestionali

La tabella sotto sintetizza il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato. Il valore dell'indicatore sintetico nell'ultima colonna è pari alla percentuale che si ottiene dal rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi valutabili.

Tab. 17 - I risultati degli obiettivi gestionali in sintesi

AREA	N. OBIETTIVI	OB. VALUTABILI	N. OB. RAGGIUNTI	OB. RAGGIUNTI
				OB. VALUTABILI
ADSS	4	4	4	100%
ARSBD	4	4	4	100%
AFRU	3	2	2	100%
AT	3	3	3	100%
DG	7	7	7	100%
Tot	21	20	20	100%

Gli obiettivi assegnati direttamente a una sola area sono 8, gli altri 13 sono condivisi.

Come sopra accennato l'aggiornamento del documento del SMVP Iuav approvato a dicembre 2025 ha previsto una **relazione dei dirigenti** sui principali risultati e le attività svolte che viene qui di seguito sintetizzata¹⁶.

ADSS (area didattica e servizi agli studenti)

Nel 2025 l'ADSS ha conseguito risultati rilevanti su orientamento, attivazione di nuovi corsi, formazione e gestione progettuale internazionale. Nell'ambito dell'orientamento PNRR sono stati realizzati percorsi da 15 ore rivolti agli studenti degli ultimi tre anni delle scuole superiori: a fine anno risultano 401 studenti censiti in piattaforma e 357 attestati rilasciati a chi ha superato l'80% di frequenza. L'attività è stata gestita dal servizio Promozione e orientamento, anche grazie a un incarico professionale dedicato, e ha richiesto un coordinamento costante con scuole, uffici scolastici e altri atenei; sono emerse criticità legate alla rendicontazione del singolo studente "una sola volta" e alla difficoltà di coinvolgimento in orario extracurricolare. Sul fronte dei nuovi corsi 2025-26, per il "polo dell'acqua" sono state attivate tre finestre di selezione e messe a bando 10 borse, mantenendo aperte le iscrizioni fino a fine anno: le immatricolazioni

¹⁶ Per l'area della direzione generale si rimanda alla relazione del direttore generale che viene presentata, come documento a se stante, al CDA Iuav e al NDV quale supporto alla valutazione del direttore.

complessive sono state 14 (8 Mobilità sostenibile, 6 Energie rinnovabili), con uno sforzo straordinario per non perdere l'accreditamento. Parallelamente, il corso in Curatela delle arti e del patrimonio è stato accreditato a giugno e avviato a settembre con 45 immatricolati. In tema di formazione, è stato portato quasi tutto il personale al livello minimo previsto da Syllabus e sono state sostenute iniziative specialistiche mirate, mentre alcuni corsi programmati (stress ed Excel) non sono stati organizzati per mancanza di tempo. Infine, sul progetto PIONEER sono state presidiate attività di governance e di sviluppo nei work package, insieme all'implementazione di strumenti di monitoraggio (controllo finanziario e KPI), con un riequilibrio organizzativo avviato tramite reclutamento di supporto dal 2026.

ARSBD (area ricerca e sistema bibliotecario e documentale)

Nel 2025 l'Università Iuav ha completato le attività legate alla VQR 2020–2024, coinvolgendo docenti, commissioni interne ed esperti esterni nella selezione e valutazione dei prodotti di ricerca, con esiti previsti nel 2026. È stato inoltre attuata la riforma del pre-ruolo, con l'attivazione dei primi contratti di ricerca, incarichi post doc e incarichi di ricerca, con nuovo regolamento di ateneo e nuove procedure amministrative. Grande rilievo hanno avuto i progetti finanziati dal PNRR, in particolare l'ecosistema iNEST, che ha consentito reclutamento di nuovo personale di ricerca, coinvolgimento di 32 docenti e ricercatori di ruolo, realizzazione dei bandi a cascata per oltre 4 milioni di euro.

L'università ha promosso il fundraising e ottenuto nuovi finanziamenti, dei quali due specifici per la valorizzazione delle conoscenze e l'imprenditoria universitaria, ha avviato nuovi progetti competitivi internazionali e nazionali, consolidato i rapporti con enti pubblici e privati con progetti ad elevato impatto territoriale e culturale.

La Scuola di dottorato, nonostante la riduzione delle borse finanziate, ha ampliato le collaborazioni internazionali, introducendo nuove iniziative didattiche e interdisciplinari.

La Biblioteca ha potenziato la catalogazione, il supporto alla ricerca e i servizi digitali, mentre l'Archivio Progetti ha ampliato le collezioni e definito nuove politiche di acquisizione e valorizzazione.

Nel complesso, il 2025 si conferma un anno di consolidamento e sviluppo per la ricerca, l'innovazione e la diffusione del patrimonio culturale dell'ateneo.

AFRU (area finanza e risorse umane)

Nel 2025 l'area ha portato a compimento le attività previste sul presidio dei rischi e sull'attuazione delle misure di prevenzione. È stata svolta l'analisi dei rischi sui processi, verificando gli effetti dell'aggiornamento delle procedure e rilevando un quadro complessivamente stabile, con livelli di rischio bassi e al massimo medio-bassi, coerenti con l'esistenza di misure già idonee a mitigare le criticità. In parallelo è proseguita l'applicazione delle misure di prevenzione programmate, con verifica di efficacia, conferma delle azioni risultate efficienti e proposta di integrazioni dove necessario, tra cui un intervento regolamentare sugli incarichi esterni ai docenti. Sul versante pari opportunità e benessere organizzativo, sono stati attivati incontri con il Consigliere di fiducia e con lo sportello del centro antiviolenza per avviare lo studio di fattibilità di uno sportello di counselling psicologico, che ha registrato una partecipazione ampia del personale. Nel complesso, i risultati mostrano consolidamento della compliance, rafforzamento della prevenzione e avanzamento di iniziative a supporto della comunità di Ateneo.

AT (area tecnica)

Nel 2025 l'area ha ottenuto risultati significativi su trasparenza e anticorruzione, supporto tecnico ai progetti edilizi e rafforzamento dell'organizzazione interna. Sono stati completati gli adempimenti richiesti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, in linea con le indicazioni richiamate nella nota prot. n. 29067 del 24/03/2025. È stata inoltre garantita una collaborazione continuativa con il RPCT nella mappatura dei processi e nella stesura del Piano, contribuendo alla definizione e al monitoraggio di misure idonee e supportando l'individuazione delle attività a più elevato rischio corruttivo. Sul fronte tecnico, il progetto di restauro dell'ex convento delle Terese è stato completato entro le scadenze e la sede è oggi regolarmente utilizzata; il supporto ha riguardato assistenza al RUP e alla Direzione Lavori, interlocuzione con il collaudatore e gestione di strumenti e documentazione (fascicolo di fabbricato, BIM, liquidazioni e deliberazioni). Per i progetti finanziati dal DM 1274 (campo sportivo e cotonificio) i progetti esecutivi non risultano ancora predisposti dai tecnici individuati, ma è stato comunque assicurato supporto al reperimento documentale e ai rapporti con gli Enti, oltre all'istituzione di un servizio dedicato per il futuro presidio dei cantieri. È stata sviluppata un'analisi per l'ottimizzazione energetica e manutentiva che considera consumi, funzionamento e vincoli delle sedi storiche e indirizza investimenti mirati; in parallelo sono in definizione nuovi KPI contrattuali per i prossimi affidamenti. Sono stati monitorati i tempi di pagamento 2025 (pagamento +8,10 giorni; ritardo -34,91 giorni), con certificazione a cura di AFRU. Infine, tutti i collaboratori hanno completato almeno 40 ore di formazione pro-capite.

Di seguito le tabelle di dettaglio dei risultati raggiunti per ciascuna area; i risultati relativi agli obiettivi sono riportati per area in base alla assegnazione esclusiva (a una sola area) o come coordinatore (per quelli condivisi tra più aree).

Legenda relativa alle tabelle seguenti:

Responsabile Gestionale: ADSS area didattica e servizi agli studenti, ARSBD area ricerca e sistema bibliotecario e documentale, AFRU area finanza e risorse umane, AT area tecnica, DG direzione generale
Funzione istituzionale: D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità.

Si precisa inoltre che nei casi in cui non viene indicata la banca dati e il responsabile si intende che è il dirigente della struttura indicata nella seconda colonna.

Tab. 18 - Responsabile gestionale: dirigente ADSS

N.	RESPONSABILE GESTIONALE	FUNZIONE ISTITUZ.	OB. 2025	INDICATORE	TARGET: ADEGUATO	TARGET: ECCELLENTE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	RIFERM. A ESIGENZA/OBBLIGO NORMATIVO	RISULTATO 2025	RISULTATO SINTESI
6	ADSS, DG	D	Supporto all'avvio di nuovi corsi di studio 2025-26;	realizzazione del processo di avvio	on	-	Dirigente ADSS	relazione sulle attività supportate		ADSS: Il corso di Curating arts ha riscosso interesse da parte dei futuri studenti ed è stato avviato con 45 immatricolati. Per mobilità sostenibile ed Energie rinnovabili si sono svolte 3 tornate di selezioni, che si sono concluse a dicembre con i seguenti esiti: Mobilità sostenibile 8 iscritti, Energie rinnovabili 6	ADEGUATO
11	ADSS	D	PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	A_f - Proporzioni di studenti che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale anche ai fini dell'art. 8, comma 4 A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	A_f: 0 A_i = 200		Dirigente ADSS	decreto attuativo MUR 11414 del 08/08/2024	Decreto Ministeriale n. 773 del 10-06-2024	Le attività sono cominciate dopo la comunicazione di ammissione a finanziamento pervenuta in estate 2025. Gli open badge rilasciati sono 100. Il 18 dicembre si è svolto il career day, preceduto a partire dall'ultima settimana di novembre da una serie di incontri con esperti e professionisti del settore, utili per raccogliere informazioni e consigli per l'incontro con il mondo del lavoro e prepararsi al Career Day. 111 utenti registrati, 264 colloqui impresa / laureato. E' andato in onda un servizio sull'evento al TG3 Veneto servizio andato in onda oggi durante l'edizione delle 14 del TG3 Veneto: https://www.rainews.it/tgr/veneto/video/2025/12/torna-il-career-day-universita-iuav-di-venezias-34083e8b-7a9f-44f0-bb63-7e94f1e4cac5.html?nxtep	MINIMO*
13	ADSS, ARSBD, AFRU	D	Progetto Alleanza europea PIONEER	realizzazione dei workpackage previsti dal progetto per le 3 aree		ADSS: WP2 2025 mappare i punti di forza e di debolezza dei flussi di mobilità internazionali + WP4 2025 mappare l'offerta formativa innovativa AFRU: WP3 : mappare le politiche di sviluppo delle soft skills ARSBD: WPs : Mappatura del panorama R&I sui temi SDG11, Tre eventi di matchmaking; WP6 : incontri, eventi, workshop..	Dirigenti	relazione sulle attività realizzate	progetto "Alleanza europea PIONEER" volto a stabilire alleanze tra istituti superiori di tutta Europa, a beneficio dei loro studenti, del loro personale e della società	ADSS : WP1: Management and Governance partecipazione Kick off meeting in presenza (UGE, Parigi): (partecipazione alla organizzazione delle ice breaking activities, la collega Canaku è stata inoltre una panel speaker nella seduta plenaria con una session dedicata all'internazionalizzazione dei servizi agli studenti).Nomina dei membri Pioneer Council: identificazione della corretta procedura da adottare in armonia con il contesto normativo Iuav, riunioni di promozione con la comunità studentesca, supporto ai componenti selezionati Partecipazione alla governance week TBU (Zlin) Supporto alle riunioni mensili del Governing Board e del WP WP2 : Mobility and Internationalization for all raccolta e gestione dati relativi a mobilità e processi di internazionalizzazione di ateneo (qualitative survey, quantitative survey, segnalazioni best practice/casi di successo) redazione stakeholders interview per la mappatura di come la mobilità internazionale può diventare un elemento di innovazione per gli atenei e gli stakeholder esterni monitoraggio/supporto partecipazione Iuav a eventi di promozione di partenariato: Online International Café – TH Koln; Online Meet Greet Your Future University fair – Avans; Study Abroad Fair TH Koln (in presenza) – novembre 2025 supporto allo sviluppo di BIP (blended intensive programme) Erasmus con gli atenei del partenariato organizzazione International Staff Week con focus temi alleanze europee - dicembre 2025 Partecipazioni alle riunioni mensili di sviluppo e monitoraggio WP3 : Transformative Leadership analisi e sviluppo del questionario per la mappatura della leadership nei diversi atenei partner partecipazioni ai meeting di formazione utili alla progettazione formativa dei percorsi pilota sulla leadership trasformativa (Helsinki – giugno 2025, Colonia – settembre 2025) predisposizione del progetto pilota BISHE – boost inclusive skills in higher education dedicato al potenziamento delle competenze in materia di inclusione per il miglioramento dei servizi di internazionalizzazione degli atenei Partecipazioni alle riunioni mensili di sviluppo e monitoraggio WP4 : Challenge Based Education (CBE) partecipazione kick off meeting in presenza (LAUREA, Helsinki) – gennaio 2025 procedura di adesione alla Magna Charta Universitatum implementazione delle mappature relative all'offerta formative: analisi delle procedure di accreditamento corsi di studio di ateneo, studio dello European Approach, report attività formative challenge based education (mappatura Iuav per cds & singoli insegnamenti) supporto e monitoraggio progettazione "didactic toolbox" (strumento di guidance volto a supportare i/le docenti delle università PIONEER nella progettazione, erogazione e nel miglioramento continuo di attività formative CBE congiunte) partecipazione iniziative/workshop WP4/COIL: meeting in presenza (TH KOLN, Colonia) – novembre 2025;	ADEGUATO

										<p>supporto stesura materiali di promozione da condividere nel partenariato: COIL Q&A (luav, Laurea, BFH) partecipazione workshop FOREU4ALL / Group "European Degree & joint programmes" – dicembre 2025 Partecipazioni alle riunioni mensili di sviluppo e monitoraggio WP8: Communication, Dissemination and Impact Implementazione video student ambassador: video promozionale per luav con studentessa internazionale Amanda Monaco Organizzazione luav Pioneer Festival – dicembre 2025 Partecipazioni alle riunioni mensili di sviluppo e monitoraggio</p> <p>Parallelamente ai singoli WP, l'Adss ha garantito una solida base operativa attraverso riunioni periodiche di coordinamento interno e il coinvolgimento della comunità luav. Sono stati inoltre implementati strumenti fondamentali per il monitoraggio: dall'ideazione di un sistema di controllo finanziario alla definizione dei KPI di progetto. Infine, l'attività ha incluso il potenziamento degli accordi Erasmus+ con i partner Pioneer e l'inserimento dell'Ateneo in network di rilievo, come il gruppo italiano delle Alleanze Europee e la candidatura per le sessioni EAIE 2026.</p> <p>ARSBD: WP 5 Impact-Driven Research and innovation: mappatura completata con creazione di una piattaforma disponibile sul sito di progetto. Per quanto riguarda gli eventi di matchmaking, oltre ai due già indicati a giugno, si aggiungono due eventi di progetto: a Colonia (20-24 ottobre) e Berna (24-28 novembre). Con la presenza del direttore della ricerca luav ha partecipato anche all'evento governance meeting a ZLIN (rep. Ceca). WP6 Ecosystem Co-creation : Workshop organizzato a Venezia GAME CHANGER VENICE 2025 (18 SETTEMBRE) , realizzazione di interviste in relazione alle connessioni con gli ecosistemi ai quali luav aderisce (INEST, RETURN)</p> <p>AFRU: WP3: è stato realizzato il questionario sul tema della leadership</p>	
14	ADSS, DG, ARSBD	S	Supporto all'individuazione e attivazione di comitati di indirizzo relativi all'offerta formativa di ateneo e dottorato di ricerca	relazione su supporto fornito	entro il 31/12/2025		Dirigenti	relazione sulle attività supportate	suggerimento del NdV luav del 20.05.2024	<p>ADSS: nell'ambito del gruppo di lavoro permanente sulla didattica è proseguita la discussione su come è più efficace costituire i comitati di indirizzo con la partecipazione dei nuovi coordinatori dei cds. Nel frattempo il Mur ha comunicato che è stata rivista la struttura della scheda sua-cds e si attende di conoscerne la nuova struttura prima di concludere i lavori ARSBD: partecipazione all'audizione convocata dal Nucleo di valutazione il 14 novembre 2025 per l'analisi degli esiti visita CEV in ordine al dottorato. Individuate ipotesi di sviluppo delle aree di miglioramento e indicazioni per la nomina dell'Advisory board</p> <p>Per supportare l'individuazione e l'attivazione dei comitati di indirizzo, il POA ha analizzato le raccomandazioni CEV/AVA, promosso l'applicazione delle Linee guida d'ateneo, svolto audizioni/incontri con Cds e Scuola di dottorato e definito regole, modalità operative e avvio sperimentale degli advisory board</p>	ADEGUATO

*a) indicatore A_f. nel 2025 non ci sono stati partecipanti alla sperimentazione TECO di ANVUR. Il test viene erogato dall'Anvur solo una volta all'anno e nel 2025 non è stato possibile aderire in tempo utile per i ritardi di comunicazione nell'assegnazione dei finanziamenti. A gennaio 2026 per il progetto è stato assunto un funzionario a tempo determinato e avviato il programma di attività finalizzato a raggiungere l'obiettivo. B) indicatore A_i: raggiunti 100 open badge che si aggiungono ai 625 iniziali.

Tab. 19 - Responsabile gestionale: dirigente ARSBD

N.	RESPONSABILE GESTIONALE	FUNZIONE ISTITUZ.	OB. 2025	INDICATORE	TARGET: ADEGUATO	TARGET: ECCELLENTE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	RIFERM. A ESIGENZA/OBB LIGO NORMATIVO	RISULTATO SINTESI	
1	ARSBD, ADSS	R	Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR (ricerca, dottorato, trasferimento tecnologico, orientamento) e	rispetto procedure dei bandi per ricerca e altre attività, numero studenti da coinvolgere per orientamento	1) on 2) studenti >=300	1) ON 2) studenti >=350	responsabile gestionale	ogni target pesa per il 50% del risultato raggiunto	Acquisizione fondi esterni	<p>RISULTATO 2025</p> <p>ADSS: Situazione finale dell'anno solare 2025: alunni censiti (registrati in piattaforma ma frequentanti meno dell'80% delle lezioni): 401 alunni con attestato (registrati in piattaforma e frequentanti più dell'80% delle lezioni): 357</p> <p>ARSBD: Progetti PNRR proseguono con regolarità. Il MUR ha autorizzato la proroga del progetto INEST fino a 31/3/2026 (per il rendiconto 30/4/2026). Con riguardo ai bandi a casata, si sono conclusi i progetti finanziati con valutazione positiva delle attività svolte da parte della commissione tecnico-</p>	ADEGUATO

7	ARSBD, ADSS	R	alla gestione dei progetti Supporto alla attivazione della nuova piattaforma SW Cineca per il dottorato	supporto fornito	on	-	Dirigenti aree	relazione sulle attività supportate		scientifiche. Sono in corso le conseguenti procedure di controllo del revisore contabile ai fini dell'erogazione del finanziamento. ADSS: Cineca ha presentato la pianificazione generale per il passaggio al nuovo gestionale per la didattica e gli studenti, articolata su 3 anni. Nel 2026 è prevista la migrazione da u-gov didattica a GDA, comprensiva della gestione del dottorato. E' in corso una mappatura di informazioni propedeutica alla migrazione. ARSBD: analisi di fattibilità conclusa e individuazione soluzione tecnica e step operativi necessari per l'automazione del diploma supplement, subordinato all'avvio della piattaforma GDA di CINECA (attualmente in fase di attivazione).	ADEGUATO
9	ARSBD, DG	R	Conferimento dei prodotti scientifici, dei casi studio e di quanto richiesto dal bando VQR 2020-2024 nel rispetto delle scadenze	Monitoraggio quantitativo delle pubblicazioni dei docenti ed autovalutazione mediante la piattaforma CRUI Criterium della qualità della ricerca nel rispetto dei requisiti previsti dal bando Vqr 2020-2024	rispetto delle scadenze e di quanto previsto dal bando VQR 2020-2024	quanto previsto al livello precedente ed organizzazione di incontri informativi per i docenti al fine di supportare il conferimento dei migliori prodotti e casi studio	Dirigente ARSBD	relazione sulle attività supportate	Decreto Ministeriale 998/2023 Bando ANVUR 31 ottobre 2023	ARSBD: conclusa la trasmissione dei prodotti di ricerca e dei due casi studio previsti per Iuav ai fini dell'esercizio VQR 2020-2024 nel rispetto della scadenza. L'attività amministrativa ha riguardato: supporto alla commissione VQR di ateneo per la selezione dei prodotti, recupero della produzione scientifica dei dottorandi, coordinamento con il gruppo validatrici prodotti della ricerca in air.iuav, individuazione dei casi studio e interfaccia con META GROUP e i docenti/ricercatori per la stesura dei due casi studio candidati, attività operativa sul portale dedicato per interfaccia ANVUR/VQR	ADEGUATO
12	ARSBD	R	PRO3 2024-26 ; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi B_c - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze	B_b = 0,04 B_c = 0,14 B.2 = 8		Dirigente ARSBD	decreto attuativo MUR 11414 del 08/08/2024	Decreto Ministeriale n. 773 del 10-06-2024	B_b = 0,078 (è fornito da PRO3) B_c = 26 / 179 = 0,145 B2 = 12 B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi : proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi: 7.053.935 B_c - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo 2 brevetti registrati, 2 marchi registrati, 2 NDA per trasferimento dei risultati sottoscritti. Il totale del parco spin off accademici ammonta a n. 13 spin off accreditati con 2 richieste di accreditamento in itinere. Il portafoglio IP Iuav ammonta a 10 brevetti registrati. B.2 - Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze n. 12 incontri con aziende per diagnosi proprietà industriale e cessione brevetti	ADEGUATO

Tab. 20 - Responsabile gestionale: dirigente AFRU

N° OB	RESPONSABILE GESTIONALE	FUNZIONE ISTITUZ.	OB. 2025	INDICATORE	TARGET: ADEGUATO	TARGET: ECCELLENTE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	RIFERM. A ESIGENZA/OBLIGO NORMATIVO	RISULTATO 2025	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
8	AFRU, DG, ADSS, ARSBD, AT	S	Formazione del personale: a) applicazione sistema monitoraggio; b) Syllabus miglioramento ulteriore 10%	a) applicazione del sistema di gestione degli obiettivi, indicatori e target creato nel 2024 b) syllabus: Ampliamento offerta formativa	a) on b) syllabus: miglioramento di almeno il 10% del PTA rispetto al dato di partenza	a) on b) syllabus: miglioramento di Più del 10% del PTA rispetto al dato di partenza	Dirigente AFRU	2) completamento del percorso formativo da parte del 30% del PTA	Direttiva Zangrillo 2023 (Pianificazione della formazione.)	a) sono stati applicati gli indicatori nel rispetto della direttiva Zangrillo per ogni evento indicato dalla medesima b) rispetto a tutti i corsi Syllabus, il personale che ha fatto formazione è passato da 32 unità a 146. Le ore di formazione sono passate da 416 ore del 2024 (sole competenze digitali) a 4348 ore	ADEGUATO

17	AFRU	S	Revisione della politica di welfare per il PTA di ateneo con nuova proposta di gestione	Affidamento servizio gestione welfare a società esterna e revisione regolamentare per il supporto alle situazioni più disagiate	entro il 31/12/2025		Dirigente AFRU	relazione su affidamento concluso; revisione regolamento		A seguito degli incontri di luglio, l'accordo con le organizzazioni sindacali è stato firmato il 6.08.2025 Il nuovo regolamento welfare è stato approvato dagli organi di ateneo nelle sedute di settembre ed emanato con DR n. 636 del 9.10.25. L'affidamento alla società di gestione della Piattaforma è avvenuto nel dicembre 25	ADEGUATO
18	AFRU	S	Adozione nuovo piano dei conti ITAS e riclassificazione complessiva del bilancio di ateneo	on/off	on		Dirigente AFRU	relazione sull'attività effettuata	art. 10 del decreto-legge del 9 agosto 2024 n. 113, convertito, con modificazioni, con la legge n. 143 del 7 ottobre 2024	Confermando quanto indicato nella valutazione intermedia, la definizione del Piano dei conti resta in attesa di indicazioni sia da parte del Ministero, sia dal gruppo bilancio del CODAU. Alla data del 31.12.25 nulla è emerso dal CINECA in merito ad eventuali riclassifiche da operare.	NON VALUTABILE*

* il mancato raggiungimento dell'obiettivo è quindi dovuto a soggetti e fatti esterni non controllabili.

Tab. 21 - Responsabile gestionale: dirigente AT

N° OB	RESPONSABILE GESTIONALE	FUNZIONE ISTITUZ.	OB. 2025	INDICATORE	TARGET: ADEGUATO	TARGET: ECCELLENTE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	RIFERM. A ESIGENZA/OBBLIGO NORMATIVO	RISULTATO 2025	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
5	AT	S	Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica	on/off	on		Dirigente AT	numero di metri quadri interessati dagli interventi (in % sul tot.)	finanziamento DM 1471/2021	Completato e operativo	ADEGUATO
10	AT	S	Supporto tecnico alla realizzazione dei progetti finanziati da DM 1274 (campo sportivo e cotonificio)	rispetto delle scadenze ministeriali	avvio procedure gara entro il 30/06/2025	-	Dirigente AT	relazione sulle attività supportate	Decreto MUR 1274/2021	Erogato il supporto tecnico richiesto dal RUP (prof. Trovò) e assegnato allo stesso il supporto tecnico del servizio Gestione Spazi e Luoghi di Lavoro	ADEGUATO
16	AT	S	Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle sedi di ateneo	Relazione conclusiva sull'analisi svolta	entro il 31/12/2025	31/07/2025	Dirigente AT	relazione sull'analisi effettuata		Predisposto un avviso pubblico per la realizzazione di progetti di efficientamento energetico con contestuale accesso alle risorse del Conto termico 3.0 e altri finanziamenti pubblici.	ADEGUATO

Tab. 22 - Responsabile gestionale: DG

N° OB	RESPONSABILE GESTIONALE	FUNZIONE ISTITUZ.	OB. 2025	INDICATORE	TARGET: ADEGUATO	TARGET: ECCELLENTE	SOGGETTO RESPONSABILE DI CERTIFICARLI (PER I RISULTATI ON/OFF) / BANCA DATI UTILIZZATA E A CURA DI CHI	NOTA METODOLOGICA PER IL CALCOLO DELL'INDICATORE	RIFERM. A ESIGENZA/OBBLIGO NORMATIVO	RISULTATO 2025	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
2	DG, AT, ARSBD, ADSS, AFRU	S	Analisi dei rischi sui processi come da indicazione del PNA	On/off	on	-	RPCT - servizio di supporto	relazione sulle attività supportate	Normativa anticorruzione indicata nel PIAO	Il servizio di supporto al RPCT ha garantito, anche nel corso del 2025, ai dirigenti il proprio supporto nelle attività di analisi dei rischi gravanti sui processi di competenza di ciascuna area, con note di supporto operativo e mediante la redazione di proposte di rischi da analizzare e di misure da programmare in seguito sottoposte ai dirigenti competenti. L'attività di analisi ha consentito di giungere all'individuazione delle misure da inserire nella programmazione relativa alle misure specifiche di cui alla sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO di prossima approvazione.	ADEGUATO

3	DG, AT, ARSBD, ADSS, AFRU	S	Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel PIAO sezione rischi corruttivi	% di attuazione misure individuate nel 2022	>=60%	>=80%	RPCT - servizio di supporto	azioni da monitorare: tutte quelle indicate nel registro dei rischi	Normativa anticorruzione indicata nel PIAO	Il servizio di supporto al RPCT ha svolto come di consueto l'attività di monitoraggio intermedio e finale e ha potuto verificare l'adozione del 90% delle misure programmate. Alcune misure non sono state pienamente adottate a causa di situazioni organizzative sopraggiunte.	ADEGUATO
4	DG, AT, ARSBD, ADSS, AFRU	S	Aggiornamento del GEP e realizzazione delle misure annuali previste	on/off azioni GEP	>=65%	>=75%	DG-DAIG	azioni da monitorare: tutte quelle indicate nel GEP	Piano per l'uguaglianza Di genere Iuav 2022-24	DAIG: il primo ciclo del GEP per il triennio 2022/2024 si è concluso ed è ora in fase di definizione il nuovo piano per il triennio 2025/2027 che sarà sottoposto agli organi di governo nelle sedute del 24 e 29 settembre 2025. Per il 2025 erano previste 18 azioni. Di queste sono state completate/avviate 16 azioni; 2 azioni (in capo all'Afru) non sono state realizzate. Risultato = 89%	ADEGUATO
15	DG - SCDG	S	Analisi comparativa rispetto ad altri atenei sui tassi di risposta e metodologie e strumenti di raccolta, volti a migliorare la copertura dell'indagine di customer satisfaction e ampliare la gamma degli intervistati	relazione sull'analisi effettuata	entro il 31/12/2025		DG - Servizio CDG e attività ispettive	relazione sull'analisi effettuata	suggerimento del NdV Iuav del 20.05.2024	Cogliendo il suggerimento espresso dal NdV Iuav nel parere alla Relazione performance Iuav 2023 in merito ai risultati dell'indagine di Customer Satisfaction che supporta la valutazione della performance, la DG ha previsto una analisi ad hoc. Nell'analisi ad hoc condotta dai Servizi oCDG Iuav si sono analizzati i dati relativi ai questionari GP delle ultime 3 edizioni, confrontando i dati Iuav a quelli medi degli atenei "piccoli". L'analisi è stata estesa ai questionari Integrativi diffusi da Iuav in autonomia. E' anche stata effettuata una intervista coinvolgendo 2 atenei pubblici italiani. Il 15 luglio abbiamo partecipato a un incontro organizzato dal MIP Polimi nell'ambito di GP dedicato alla condivisione di buone pratiche legate all'utilizzo dei dati di Customer Satisfaction, che ha fornito ulteriori elementi utili. Abbiamo infine partecipato nell'ambito del progetto GP di Polimi al questionario volto a "raccolgere informazioni sul numero di invitati alla compilazione dei questionari CS, le strategie di invito ed i dati" che conteneva domande molto utili per comprendere gli aspetti analizzati. Il report finale dell'analisi effettuata è stato inviato al DG il 18/12/2025. I risultati emersi dall'analisi saranno illustrati nella Relazione performance Iuav 2025 che presenteremo nei prossimi mesi.	ADEGUATO
19	DG	S	Valorizzazione degli spazi di ateneo per attività destinate ad eventi in collaborazione con enti esterni di elevato profilo istituzionale e connessi aspetti di ospitalità	Piano/progetto di valorizzazione e atti conseguenti	entro il 31/12/2025		DG - Servizio eventi	relazione sulle attività effettuate		In riferimento all'obiettivo relativo alla valorizzazione degli spazi di Ateneo per attività destinate ad eventi in collaborazione con enti esterni di elevato profilo istituzionale, e ai connessi aspetti di ospitalità, si fornisce di seguito un aggiornamento sullo stato di avanzamento e di chiusura dell'anno. 1. Valorizzazione e adeguamento degli spazi per eventi Sono proseguite le attività legate agli eventi all'interno degli spazi Iuav precedentemente indicati con particolare rilievo alle iniziative Biennale Iuav 2025 nella loro complessità. 2. Codifica progettuale e standardizzazione delle procedure Redatta la "Scheda informativa - Biennale "Iuav at Work" 2025" che analizza un evento complesso - tipo. 3. Aspetti legati all'ospitalità Redatta bozza "capitolato per affidamento servizi di supporto all'attività di accoglienza e foresteria" e avviato dialogo con i colleghi responsabili dei contratti di facility attivi in Ateneo.	ADEGUATO
20	DG, AFRU, ARSBD, ADSS	S	Analisi del rapporto preliminare e finale della visita CEV e relativa definizione di un piano pluriennale di miglioramento della qualità	Relazione di analisi e piano di lavoro pluriennale	entro il 31/12/2025		DG - Servizio qualità e valutazione	relazione sulle attività effettuate		il rapporto Anvur è stato analizzato ed elaborato. La definizione di un piano pluriennale di miglioramento della qualità è ricavabile dalla relazione del nucleo di valutazione sul sistema AVA 2025, redatta in ottobre 2025	ADEGUATO
21	DG, ARSBD, ADSS, AFRU, AT	S	Analisi modifiche struttura organizzativa ateneo per realizzazione area professionalizzante e relative ricadute statutarie e regolamentari	effettuazione dell'analisi	entro il 31/12/2025		Dirigenti	relazione sull'analisi effettuata		DAIG: questo obiettivo non ha coinvolto laDAIG; nel corso del 2025 sono stati svolti incontri di analisi e progettuali con altre aree sulla costituzione del centro V. Gregotti	MINIMO*

* Di intesa con il rettore e il prof. Peron.

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

Il PIAO 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. Nei paragrafi che seguono sono illustrati i risultati relativi.

I risultati relativi all'efficienza (costi medi unitari)

Gli indicatori di efficienza 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 e sono utilizzati per la valutazione dei dirigenti, unitamente ai risultati degli indicatori di CS usati per la valutazione di area.

Si ricorda che la valutazione del DG segue altre regole, indicate dal documento sul SMVP Iuav.

Per alcune aree, in considerazione della differente tipologia di attività svolta, sono considerati più indicatori di costo medio unitario 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: contabile e di amministrazione del personale.

La tabella seguente evidenzia il costo (retributivo, in euro) dell'area o delle divisioni che la compongono (a numeratore dell'indicatore) e il driver di attività (denominatore), dal cui rapporto scaturisce l'indicatore di costo medio unitario.

Tab. 23 - Risultati efficienza (costi unitari)

COSTO/DRIVER	VALORE 2024	Valore 2025	Variazione
COSTO ADSS	2.547.592	2.623.492	
tot. studenti iscritti a corsi di laurea	4663	4873	
costo unitario ADSS	546,34	538,37	-1,46%
COSTO AT	1.023.790	1.025.434	
tot. metri quadri ateneo	42.699	42.699	
costo unitario AT	23,98	24,02	0,16%
COSTO DRUO	847.623	803.828	
unità p.t.a. + docric strutturato	418	411	
costo unit AFRU (Druo)	2.027,81	1.955,79	-3,55%
COSTO DIV BIL E FIN	1.060.046	1.082.572	
valore Proventi+Costi	110.585.120	118.015.887	
costo unit AFRU (Div Bil e Fin)	0,01	0,01	-4,31%
COSTO DIV RIC	1.374.366	1.440.930	
proventi tot di ricerca	8.654.925	7.053.934	
costo unit ARSBD (Dric)	0,1588	0,20	28,64%
COSTO DIV SBD	1.122.924	1.011.121	
utenti potenziali*	5.697	5.917	
costo unit ARSBD (DsbD)	197,11	170,88	-13,30%
COSTO DG	3.877.260	3.867.342	
utenti potenziali*	5.697	5.917	
costo unit DG	680,57	653,59	-3,96%

* 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.

La dinamica dei costi per struttura evidenzia sensibili aumenti legati all'incremento dei costi retributivi, e inoltre risente sia della dinamica demografica (assunzioni, cessazioni) oltre che dello spostamento infrannuale di personale da una struttura all'altra.

I risultati relativi all'efficacia (customer satisfaction)

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

I target 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, considerando 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). 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 diffusione, raccolta ed elaborazione.

I tassi di risposta ai questionari.

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

Tab. 24 - Questionari GoodPractice: stakeholder coinvolti nell'analisi

STAKEHOLDER	QUESTIONARI GP 2025		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale t.a. strutturato	243	117	48,15%
Personale docente e ricercatore strutturato	168	50	29,76%
Dottorandi	158	25	15,82%
Assegnisti	143	27	18,88%

Tab. 25 - Questionari Integrativi: stakeholder coinvolti nell'analisi

STAKEHOLDER	QUESTIONARI INTEGRATIVI 2025		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale docente e ricercatore strutturato	168	74	44,05%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	19	10	52,63%
Senato degli studenti	20	4	20,00%
Dottorandi	162	43	26,54%
Responsabili di divisione/servizio	47	27	57,45%
Componenti commissioni didattiche paritetiche	10	4	40,00%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	64	15	11,70%
Dirigenti	4	4	100,00%
Componenti CUG	13	6	46,15%
Delegati del Rettore	6	3	50,00%
Presidio della qualità	9	4	44,44%
Revisori dei conti	1	2	100,00%
Responsabili dipartimento	3	1	33,30%
Componenti gruppo sostenibilità	13	6	46,20%
Studenti anni successivi al 1°anno	3762	907	24,11%

Il tasso di risposta complessivo per i questionari Good Practice ha avuto una flessione rispetto all'anno precedente (- 7,0%) dovuta molto probabilmente al fatto che per ragioni organizzative è stato invertito l'ordine di diffusione e raccolta rispetto ai questionari integrativi, per i quali c'è stato un lieve miglioramento (+0,8%).

La customer satisfaction (CS)

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

Tab. 26 - Risultati dei questionari CS Good Practice

STAKEHOLDER	VALUTAZIONE 2023	VALUTAZIONE 2024	Var %
Docenti	2,82	2,82	-0,06%
Personale TA	2,61	2,68	2,82%
Dottorandi	2,87	2,84	-0,97%
Assegnisti di Ricerca	2,50	2,58	3,19%
Media Totale	2,70	2,73	1,14%

La valutazione media dei questionari Good Practice, pari a 2,73 risulta migliore rispetto a quella dello scorso anno (2,70), principalmente per il miglioramento delle componenti Personale TA e Assegnisti.

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

Tab. 27 - Risultati dei questionari CS integrativi

STAKEHOLDER	VALUTAZIONE 2024	VALUTAZIONE 2025	Var %
Personale docente e ricercatore strutturato	3,13	3,22	2,99%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	3,04	3,58	17,72%
Componenti del senato degli studenti	3,5	2,88	-17,86%
Delegati del Rettore	3,5	4	14,29%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	3,66	3,68	0,55%
Dottorandi	3,62	3,39	-6,37%
Direttore generale	4	4	0,00%
Dirigenti	3,43	3,04	-11,32%
Responsabili di Divisione/Servizio	3,27	3,24	-1,06%
Componenti CUG	3,16	3,46	9,43%
Componenti commissioni didattiche	3,56	3,63	1,83%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	3,39	2,89	-14,80%
Responsabili dipartimento	4	4	0,00%
Componenti gruppo sostenibilità	3,22	3,46	7,40%
Studenti anni successivi al 1°anno	2,68	2,74	2,10%
Media Totale	3,411	3,413	0,06%

Nel caso dei questionari integrativi si osserva una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente (+0,06%). L'andamento delle valutazioni è diversificato in base agli stakeholder: le valutazioni delle componenti del senato degli studenti, delle commissioni di autovalutazione corsi e dei dirigenti registrano la flessione maggiore, mentre le valutazioni delle componenti degli organi collegiali e dei delegati del rettore ottengono i miglioramenti più marcati.

Risultati degli obiettivi di performance per area

I risultati di performance elaborati dal servizio CDG fanno riferimento sia all'efficacia, considerando la soddisfazione espressa nelle indagini di customer satisfaction più sopra descritte, sia all'efficienza, riferita ai costi medi unitari.

Per ciascuna area di supporto dell'amministrazione vi è una batteria di indicatori che monitorano le performance, una parte dei quali (quelli di CS) hanno un impatto sulla valutazione e la premialità del personale tecnico amministrativo e dei dirigenti, mentre quelli di costo medio unitario impattano solo sui dirigenti (e il DG).

Per quanto riguarda la CS si rammenta che i dati riportati sono quelli dei questionari, espressi in scala 1-4.

Area didattica e servizi agli studenti.

Il costo unitario dell'ADSS viene calcolato come rapporto tra il costo dell'area e il numero di iscritti. In termini di efficienza si ha un abbassamento del costo medio unitario dovuto a un aumento del costo retributivo che più che compensato dall'aumento del numero di iscritti.

Per quanto riguarda l'efficacia tutti gli indicatori migliorano; in media il dato passa da 3,08 nel 2024 a 3,18 nel 2025. L' indicatore della soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione registra il miglioramento più marcato (7,28%).

Tab. 28- Indicatori dell'area servizi alla didattica

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2024	Indicatore 2025	Var %
Costo unitario Area Didattica e servizi agli studenti	546,34	538,37	-1,46%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti	2,5	2,51	0,41%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3,66	3,68	0,44%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	3,04	3,22	5,99%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	3,11	3,33	7,28%

Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale

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

Il costo medio unitario della divisione ricerca registra un aumento del costo retributivo (al numeratore) unitamente a una riduzione dei proventi da ricerca (al denominatore); il risultato è un sensibile incremento del costo medio.

Il costo medio unitario della divisione sistema bibliotecario e documentale diminuisce per effetto di un aumento del driver al denominatore (numero di utenti potenziali) mentre il costo al numeratore si riduce.

Per la customer si rileva un miglioramento sia per i servizi di supporto alla ricerca (+1,44%), sia per il sistema bibliotecario e documentale (1,18%); il risultato medio complessivo passa da 3,03 nel 2024 a 3,06 nel 2025.

Tab. 29 - Indicatori della area ricerca, sistema bibliotecario e documentale

TITOLO INDICATORE	INDICATORE 2024	INDICATORE 2025	VAR %
Costo unitario divisione sistema bibliotecario e documentale	197,11	170,88	-13,3%
Costo unitario divisione ricerca	0,1588	0,2	28,64%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca	3,02	3,06	1,44%
Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale	3,03	3,06	1,18%

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 un aumento dell'indicatore, determinata da un lieve aumento dei costi retributivi dell'area a parità dei metri quadrati di superficie.

La customer satisfaction media degli indicatori vede un miglioramento passando da 2,85 nel 2024 a 2,90 nel 2025. A livello di singoli indicatori la soddisfazione sulla logistica migliora del 2,14% e la soddisfazione sui sistemi informativi registra un incremento del 1,67%.

Tab. 30- Indicatori dell'area tecnica

TITOLO INDICATORE	INDICATORE 2024	INDICATORE 2025	VAR %
Costo unitario area tecnica	23,98	24,02	0,16%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	2,97	3,02	1,67%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	2,72	2,78	2,14%

Area finanza e risorse umane

Il costo unitario dell'area viene calcolato considerando il valore di ciascuna delle due divisioni.

Sul fronte dell'efficienza si rileva quindi un calo del costo medio della divisione bilancio e finanza dovuto all'incremento del denominatore (somma di costi e proventi rilevati nell'anno) che più che compensa un lieve aumento del costo retributivo.

Per quanto riguarda la divisione risorse umane abbiamo una diminuzione del costo medio dovuto alla diminuzione del numeratore che sovra compensa il calo del driver a denominatore (numero di personale strutturato).

In merito alla customer, la soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione ha una variazione positiva di rilievo (+19%) e tutti gli altri tre indicatori migliorano anche se in modo più contenuto.

Tab. 31 - Indicatori dell'area finanza e risorse umane

TITOLO INDICATORE	INDICATORE 2024	INDICATORE 2025	VAR %
Costo unitario divisione bilancio e finanza	0,01	0,01	-4,31%
Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	2027,81	1955,79	-3,55%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	2,86	3,40	19,00%
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	3,18	3,22	1,20%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	2,98	3,08	3,57%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,92	2,94	0,95%

Direzione Generale

Il raggruppamento "Direzione generale" è costituito dalle due divisioni e dai servizi in staff.

Per quanto riguarda l'efficacia la valutazione media della customer migliora passando da 3,17 punti dello scorso anno a 3,21 del 2025.

Gli indicatori di customer della DG sono usati per la valutazione dei responsabili e collaboratori della DG mentre la valutazione del DG segue le indicazioni specificatamente indicate dal documento SMVP Iuav (così anche per quanto riguarda gli indicatori di efficacia).

Tab. 32 - Indicatori delle strutture in staff alla DG

TITOLO INDICATORE	INDICATORE 2024	INDICATORE 2025	VAR %
Costo unitario DG	680,5793	653,59	-3,96%
Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali	3,55	3,44	-3,02%
Soddisfazione del personale docente sul servizio segreteria del rettore e direttore generale	3,83	3,5	-8,70%
Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al servizio CDG e attività ispettive	3,38	3,39	0,30%
Soddisfazione complessiva in relazione al supporto fornito dal servizio qualità e valutazione	2,86	3,5	22,50%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	2,26	2,51	10,77%
Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	3,1	3,09	-0,09%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento	3,48	3,48	-0,06%
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3,57	3,41	-4,34%
Soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione	2,53	2,56	1,11%

I risultati di CS e di costo medio unitario

I risultati relativi alla CS sopra evidenziati in scala 1-4 (usata nei questionari) rappresentano gli indicatori di performance dell'area.

Essi sono utilizzati ai fini della premialità delle aree dopo una elaborazione in base al modello di valutazione descritto dal documento sul SMVP Iuav validato dal NdV e approvato annualmente dal CDA. Il valore è espresso in scala 0-100.

I risultati 2025 per ciascuna area sono stati i seguenti:

Tab. 33 - gli indicatori di performance dell'area (scala 0-100)

VALUTAZIONE AREA (C.S.)	2024	2025	var %
ADSS	78,4	82,1	4,8%
AFRU	77,1	82,8	7,3%
AT	70,9	75,0	5,8%
ARSBD	76,9	79,2	3,0%
DG	79,8	80,5	0,8%
media	76,6	79,9	4,3%

La media tra gli indicatori di CS e di costo medio unitario per ciascuna area fornisce i risultati utilizzati ai fini ai fini della premialità dei dirigenti:

Tab. 34 - gli indicatori di performance dei dirigenti (scala 0-100)

VALUTAZIONE AREA (media indicatori di C.S. e dei costi medi unitari)	2024	2025	var %
ADSS	63,7	80,6	26,5%
AFRU	52,3	88,5	69,3%
AT	78,2	65,8	-15,9%
ARSBD	56,8	64,6	13,6%
media	62,8	74,9	19,3%

2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono 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 100.

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.

Le valutazioni individuali relative all'anno 2025, sono riepilogate nelle seguenti tabelle distinte per area dirigenziale, ruolo e area professionale.

Tab. 35 – valutazione delle prestazioni per area dirigenziale

AREA dirigenziale	Personale valutato	Esito Valutazioni 2025				
		sotto il 60	tra 60 e 69,99	tra 70 e 79,99	tra 80 e 94,99	tra 95 e 100
Area didattica e servizi agli studenti	57				19	38
Area finanza e risorse umane	40				6	34
Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	47			3	11	33
Area tecnica	19				5	14
Direzione generale	75			1	5	69
Totale	238			4	46	188

Tab. 36 – valutazione delle prestazioni per ruolo professionale

RUOLO	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Area tecnica	Direzione generale	Totale complessivo
Collaboratore C/F	94,85	97,00	94,70	96,94	98,56	96,48
Funzione Specialistica o Incarico EP	95,42	95,29	95,32	93,58	95,05	95,02
Responsabile di Divisione	95,79	96,51	94,84		96,10	95,95
Responsabile di Servizio	94,36	95,56	91,18	94,65	95,98	94,65
Valutazione media per Area	94,87	96,58	94,31	96,00	97,64	96,03

Tab. 37 – valutazione delle prestazioni per area professionale

AREA PROFESSIONALE	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Area tecnica	Direzione generale	Totale complessivo
Collaboratori	94,94	96,63	95,07	96,22	97,78	96,09
Funzionari	94,09	96,47	93,30	95,89	98,03	95,97
Elevate Professionalità	95,92	96,51	94,84		95,92	95,92
Valutazione media per Area	94,87	96,58	94,31	96,00	97,64	96,03

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.

2.5 PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA

Le attività intraprese dall'ateneo in materia di **prevenzione della corruzione** nel corso del 2025 sono riportate nel paragrafo "Gestione del rischio" di cui alla Sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO Iuav 2026/2028, consultabile nella sottosezione "[Altri contenuti » Prevenzione della Corruzione» Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza \(PTPCT\)](#)" del Portale Amministrazione trasparente di Ateneo.

Con particolare riferimento all'attività di gestione dei rischi corruttivi e dunque all'attività di analisi (obiettivo gestionale nn. 2 e 3 di cui all'Allegato 2.3: Obiettivi gestionali di ateneo del PIAO 2025-2027), valutazione e trattamento degli stessi, anche per il 2025, sono state confermate le indicazioni già fornite dal RPCT alla dirigenza con note prot. 19989 del 17 marzo 2023, prot. n. 66395 del 19 ottobre 2022 e prot. n. 60692 del 5 ottobre 2021, e ai relativi allegati, quali strumenti ad ausilio per la realizzazione delle attività connesse all'analisi dei rischi corruttivi e all'attuazione delle misure di trattamento programmate nel PIAO adottato per il triennio di riferimento.

Per la dirigenza, pertanto, rimane ferma la necessità che lo sviluppo dell'analisi dei rischi sia svolto tenendo in conto l'ordine di priorità raccomandato da ANAC nel PNA 2022, ovvero:

- a) processi in cui sono gestite risorse finanziarie, in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali;
- b) processi direttamente collegati a obiettivi di performance;
- c) processi che, pur non direttamente collegati a obiettivi di performance o alla gestione delle risorse del PNRR e dei fondi strutturali, per le caratteristiche proprie del contesto interno o esterno delle diverse amministrazioni, presentino l'esposizione a rischi corruttivi significativi.

Nel corso del 2025 la RPCT, con propria comunicazione ha chiesto ai dirigenti:

un monitoraggio in autovalutazione di avvenuta pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni nel Portale Amministrazione Trasparente (PAT) nelle sezioni di propria competenza e nei termini previsti dalla legge per ciascun dato, documento e informazione oggetto di pubblicazione, come indicati nell'apposito allegato al PIAO vigente (allegato 1 - flussi per la trasparenza – monitoraggio),

un monitoraggio dello stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione di propria competenza, sia di quelle generali (codice etico e di comportamento, formazione, autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni, formazione di commissioni di gara e di concorso,

inconferibilità/incompatibilità, conflitto di interessi, divieto di pantouflage, rotazione ordinaria/straordinaria del personale, patto d'integrità, monitoraggio dei tempi procedurali, Whistleblowing, RASA, etc.) sia di quelle specifiche (allegato 3.1 misure generali e allegato 3.2 misure specifiche),

analisi dei rischi sui processi di propria competenza come da note della RPCT prot. n. 60692 del 05/10/2021, prot. n. 66395 del 19/10/2022 e relativi allegati e prot. n. 19989 del 17/03/2023, valorizzando il registro dei rischi con gli esiti delle attività svolte al 30 giugno e tenendo presente i processi e i rischi già oggetto di analisi nel 2024 come riportati nell'allegato registro dei rischi al PIAO vigente (allegato 4 - registro dei rischi).

Tali attività sono state sostenute dal servizio di supporto alla RPCT. I dirigenti hanno riscontrato e la RPCT ha proceduto con il servizio di supporto a monitorare i risultati e a suggerire gli opportuni correttivi. Gli esiti sono riportati negli allegati 2.4 "Registro dei rischi" e 2.5 "Monitoraggio misure" del PIAO 2026-2028.

In particolare, con riferimento alle misure specifiche, si evidenzia che su dieci misure programmate, sette sono state applicate, due sono state ritenute non più attuali: una per riorganizzazione dei servizi, la seconda in quanto, da un esame più approfondito, si è rilevato che la procedura in essere rispettava già i criteri indicati nella misura. Una sola misura “Progetti di ricerca finanziati da bandi regionali, nazionali, europei: acquisizione di dichiarazione in merito all'assenza di conflitti di interesse da parte del responsabile scientifico di qualsiasi progetto di ricerca” non è stata applicata in quanto l'avvicinarsi di più dirigenti nel medesimo anno ha fatto sì che non si sia riusciti a realizzarla nei termini previsti ed è stata pertanto confermata per il 2026.

Relativamente alle misure generali, le stesse risultano nel complesso applicate in modo sostanziale. Si evidenzia che nel corso del 2025:

è continuata l'attività di semplificazione, revisione, aggiornamento e adeguamento della normativa interna di Ateneo;

con riferimento alla prevenzione e la gestione dei casi di conflitto di interessi per il RUP e gli operatori della stazione appaltante in materia di acquisizione forniture, servizi e lavori effettuate ai sensi del codice appalti e quanto disposto nella circolare emanata dal direttore generale e dalla RPCT, la RPCT con propria comunicazione ha chiesto ai dirigenti se, “nell'ambito delle strutture da loro dirette e per i procedimenti di cui hanno fatto parte: a) in applicazione della citata circolare, siano state applicate e verificate le misure di prevenzione in conformità con la normativa vigente e le indicazioni contenute nella citata circolare; b) siano state rilevate eventuali criticità operative e applicative, indicando i casi e le tipologie di situazioni che hanno generato difficoltà o necessità di chiarimento; c) abbiano eventuali proposte per migliorare le modalità di attuazione e controllo della misura”. I dirigenti che gestiscono procedure di affidamento dei contratti pubblici hanno riscontrato positivamente in ordine all'applicazione della misura del conflitto d'interessi, in particolare evidenziando l'assunzione delle dichiarazioni di assenza del conflitto di interessi, per ogni procedura di affidamento, da parte del RUP, del DEC e, per importi superiori a 5 mila euro, anche del direttore generale, e della dichiarazione del possesso dei requisiti ai sensi dell'art.95 del DLgs 36/2023. Da alcuni di essi è stato altresì proposto di migliorare le modalità di attuazione della misura semplificando la procedura, per esempio con timbri digitali contenenti le dichiarazioni di assenza di conflitto in relazione ai dati del provvedimento da apporre sullo stesso. Per il 2026 si valuterà la fattibilità di tale proposta o di altra modalità che semplifichi il procedimento;

con riferimento al c.d. divieto di pantouflage di cui all' art. 53, comma 16-ter, d.lgs. 165/2001, nel 2025 si era programmato di verificare da parte dei dirigenti l'attuazione della misura e la verifica dell'adeguatezza dei contenuti della circolare emanata dall'Ateneo rispetto a tale atto. A tal fine, la RPCT con propria comunicazione ha chiesto ai dirigenti se, in applicazione della citata circolare e delle disposizioni normative, la misura fosse stata attuata e monitorata nelle rispettive aree di competenza, se fossero emerse criticità o difficoltà di applicazione, eventuali suggerimenti, proposte di miglioramento e/o aggiornamento delle procedure interne. Inoltre, la RPCT chiedeva se fossero pervenute segnalazioni in ordine a situazioni in cui i dipendenti cessati dal servizio fossero stati assunti o avessero svolto incarichi professionali presso soggetti privati destinatari dell'attività dell'Amministrazione secondo quanto previsto dall'art. 53, comma 16-ter, del d. lgs. 165/2001. I dirigenti, in generale, hanno riscontrato che la misura è stata attuata e monitorata e non

sono emerse criticità o difficoltà di applicazione. Non sono pervenute segnalazioni in ordine a situazioni in cui dipendenti cessati dal servizio che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali sono stati assunti o hanno svolto incarichi professionali presso soggetti privati destinatari dell'attività dell'Amministrazione secondo quanto previsto dall'art. 53, comma 16ter, del d. lgs. 165/2001. A seguito di tali riscontri, l'AFRU, su richiesta della RPCT, ha proceduto al sorteggio di un campione di ex dipendenti Iuav cessati dal servizio nell'ultimo triennio e inviato agli stessi una comunicazione di avvio del procedimento finalizzata a verificare da parte del soggetto estratto il rispetto del divieto di pantouflage. A tale comunicazione è stato dato riscontro da parte dei soggetti interessati e non sono state ravvisate violazioni;

è stata erogata al personale di ateneo la formazione in materia di trasparenza e anticorruzione, etica pubblica, privacy e appalti pubblici, come da tabella riepilogativa presente nel paragrafo "Misure di formazione" della sezione "Rischi corruttivi e Trasparenza" del PIAO, nella quale sono indicati i temi affrontati, il numero di ore di corso e il numero di partecipanti alle stesse.

Per quanto concerne le attività svolte in materia di trasparenza, nel corso del 2025 è continuata l'attività di aggiornamento e di monitoraggio da parte della RPCT e del relativo servizio di supporto del "Portale Amministrazione trasparente" di ateneo, al quale si rinvia per una visione complessiva delle iniziative messe in atto e dell'adempimento degli obblighi in materia di trasparenza. Nell' Allegato 2.6 - flussi informativi per la trasparenza" al PIAO è contenuto il riepilogo degli obblighi di pubblicazione di dati, informazioni e documenti secondo la normativa vigente e delle strutture competenti per la trasmissione e la pubblicazione dei dati. Anche nel corso del 2025, il flusso delle informazioni è stato mantenuto costantemente aggiornato mediante l'individuazione dei soggetti e dei ruoli a cui compete la trasmissione e pubblicazione dei dati ed effettuando monitoraggi periodici sullo stato di attuazione della pubblicazione. In particolare, nel corso del 2025, è stata modificata la competenza in ordine alla pubblicazione di alcuni dati, come quelli relativi al patrimonio, trasferiti dall'area tecnica all'area finanza e risorse umane, e quelli relativi all'articolazione uffici, indirizzi posta elettronica e numeri di telefono, trasferiti dal servizio comunicazione all'AFRU.

Il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, ha effettuato, e verificato positivamente, la pubblicazione sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencato nella scheda verifiche al 31/05/2025, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi dell'art. 43, co. 1, del d.lgs. n. 33/2013. La documentazione relativa all'attestazione da parte del NdV è pubblicata tempestivamente nella sezione "Controlli e rilievi dell'amministrazione - Atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe - Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga".

Il dirigente dell'area tecnica, con nota protocollo N. 45563 del 05.06.2025, ha invece attestato la conformità tecnica del sito istituzionale www.iuav.it al dettato dell'articolo 9, comma 1, del D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. e della Delibera ANAC 192/2025.

Si evidenzia, inoltre, che l'ANAC con delibera n. 495 del 25 settembre 2024 e relativi allegati, al fine di rendere omogeneo l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte delle amministrazioni in vista della futura transizione alla cd. "Piattaforma Unica della Trasparenza", ha fornito alcuni schemi di pubblicazione:

- 1) schema art. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche): AFRU - divisione bilancio e finanza;
- 2) schema art. 13 (organizzazione); DG - servizio affari istituzionali; AFRU - servizio organizzazione e sviluppo; DG - servizio comunicazione;
- 3) schema art. 31 (controlli su attività e organizzazione): DG - servizio qualità e valutazione; AFRU - servizio bilancio e patrimonio; DG - servizio affari legali (in coordinamento con i servizi competenti).

A tale proposito, ANAC ha concesso alle amministrazioni un periodo transitorio di 12 mesi per procedere all'adeguamento delle modalità di pubblicazione di dati, documenti e informazioni da pubblicare nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'amministrazione. Pertanto, la RPCT e il servizio di supporto hanno provveduto a informare e a supportare le strutture interessate al corretto adempimento che è avvenuto nei termini indicati nella predetta delibera.

Si evidenzia che la Delibera Anac n. 481 del 3 dicembre 2025 ha aggiornato i modelli relativi all'utilizzo delle risorse pubbliche (art. 4-bis) e ai controlli (art. 31), integrando le osservazioni tecniche di AgID. Questi standard, pienamente efficaci dal 22 gennaio 2026, costituiscono oggi il riferimento unico per la pubblicazione dei dati nelle sezioni "Amministrazione Trasparente". Mentre la Delibera n. 497/2025 ha introdotto 5 nuovi schemi per la qualità e la validazione dei dati, definendo i meccanismi di garanzia e i poteri sostitutivi attivabili in caso di inadempienza. Nel corso del 2026 si valuterà se adottare anche questi ultimi nuovi schemi in fase di sperimentazione.

Per quanto riguarda il diritto di accesso civico, lo stesso è disciplinato dal "regolamento sul diritto di accesso agli atti, di accesso civico semplice e di accesso generalizzato" (emanato con decreto rettorale 16 luglio 2018, n. 316). Nella sezione "Altri contenuti » Accesso civico" del "Portale Amministrazione trasparente" è esplicitata una specifica procedura per la presentazione delle istanze e nella medesima pagina è pubblicato il registro degli accessi che viene costantemente aggiornato.

Come riportato nel predetto registro, nel corso del 2025 sono pervenute quattro istanze di accesso civico generalizzato alle quali è stato dato riscontro nei termini di legge.

Nel corso del 2025 ha operato il **servizio ispettivo del servizio controllo di gestione**, in staff alla DG.

Le attività di verifica, su campioni di personale estratti con apposita procedura informatica e documentata da appositi verbali protocollati, hanno riguardato la veridicità delle autocertificazioni presentate da parte di:

- contrattisti, per le attività di insegnamento e di collaborazione alla didattica (ai sensi dell'art. 5 del Regolamento per il conferimento di incarichi per attività di insegnamento e didattica integrativa dell'Università luav di Venezia);
- contrattisti per lavoro autonomo;
- dottorandi;
- assegnisti;
- borsisti;
- personale tecnico amministrativo appena assunto da luav a tempo indeterminato;
- laureati che accedono agli esami di stato.

Sono stati effettuati anche controlli e audit di progetti di ricerca finanziati da fondi UE e da fondi nazionali.

Il servizio ha fornito supporto alla Commissione del Servizio ispettivo dell'Università Iuav di Venezia nelle verifiche a campione sulle attività svolte dal personale dipendente in relazione all'eventuale svolgimento di attività extra-istituzionale non autorizzata.

In particolare, la Commissione ha controllato che i soggetti estratti non avessero svolto, nell'anno solare 2024, attività extra-istituzionali:

- a) non denunciate o non autorizzate dall'Amministrazione;
- b) non conferibili o incompatibili con le funzioni e gli interessi dell'Università nonché con le norme generali in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi.

Dalle verifiche condotte sul campione estratto, non sono emerse anomalie tali da ipotizzare conflitto di interessi a causa di attività esterne o di attività in concorrenza con Iuav né da parte del personale docente né da parte del personale tecnico e amministrativo. E' stato segnalato un caso per il quale si è chiesto alla direzione generale di effettuare le opportune verifiche normative.

2.6 PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

Al fine di consentire la corretta applicazione delle prescrizioni contenute nel Regolamento UE 2016/679 del 27 aprile 2016 (GDPR – General Data Protection Regulation) e nel decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, (Codice in materia di protezione dei dati personali), come modificato dal decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 nonché nel regolamento di ateneo per il trattamento e la protezione dei dati personali, emanato con decreto rettorale 3 dicembre 2021 n. 700, l'ateneo nel corso dell'anno 2025, ha proseguito il percorso intrapreso negli anni precedenti con lo scopo di garantire privacy e tutela dei diritti degli interessati. L'azione del Titolare del trattamento dei dati personali, coadiuvato dal DPO e dal supporto privacy, si è articolata nelle seguenti attività:

Sorvegliare l'osservanza del regolamento di ateneo sulla protezione dei dati personali

L'attività di sorveglianza ha riguardato soprattutto i principali adempimenti previsti dalla normativa vigente: la tenuta del Registro dei trattamenti e le pubblicazioni sul sito istituzionale delle informazioni obbligatorie riguardanti il sistema privacy di ateneo.

Il **Registro delle attività di trattamento** costituisce uno dei principali elementi di accountability del Titolare dei trattamenti, in quanto fornisce un quadro aggiornato dei trattamenti in essere all'interno dell'organizzazione ed è indispensabile per ogni attività di valutazione o analisi del rischio di violazione dei diritti delle persone.

La sorveglianza della tenuta del Registro ha seguito diverse direttrici di azione:

- La verifica delle informazioni inserite nelle schede del Registro delle attività di trattamento. Tale verifica ha l'obiettivo di garantire l'aggiornamento nel tempo delle descrizioni dei trattamenti censiti e la compliance alle normative;
- La raccolta delle informazioni e l'analisi approfondita dei processi di trattamento nuovi o non ancora censiti nel registro;
- Il coordinamento e la formazione delle figure privacy a presidio del sistema di gestione della privacy e della tutela dei dati personali dell'ateneo

Tale attività di sorveglianza, condotta in accordo con i Responsabili interni e i Referenti privacy, ha permesso di censire nuovi trattamenti ed aggiornare alcuni trattamenti già presenti nel registro di mappare i trattamenti della Direzione generale e di aggiornare i trattamenti già presenti nel registro.

La sorveglianza delle **pubblicazioni obbligatorie** sul sito istituzionale ha riguardato i seguenti adempimenti:

- Informative ai sensi degli articoli 13 e 14 del GDPR sui trattamenti attivati dal Titolare;
- Elenco Destinatari dei dati personali:
 - Responsabili del trattamento ai sensi dell'articolo 28 del GDPR per i servizi erogati dai fornitori in outsourcing;
 - Accordi di Contitolarità ai sensi dell'articolo 26 del GDPR relativi a progetti e convenzioni che prevedono responsabilità condivise tra più Titolari;
- Policy e procedura di gestione del Data Breach;
- Esercizio dei diritti degli interessati;
- Cookie policy del sito web istituzionale;
- Contatti del DPO e del Titolare.

Il dettaglio degli adempimenti e delle pubblicazioni di cui sopra è consultabile nelle corrispondenti pagine della sezione privacy del sito web istituzionale, raggiungibile al link <https://www.iuav.it/it/privacy>. La pagina privacy dell'ateneo è stata costantemente implementata e aggiornata.

Procedura informatica per la gestione degli adempimenti privacy del Titolare

La mappatura dei trattamenti di dati personali effettuato dall'ateneo negli anni 2022, 2023, 2024 e l'esperienza maturata con l'attività di supporto privacy agli interessati e agli autorizzati al trattamento, hanno fatto emergere l'esigenza di gestire in modo strutturato, condiviso e automatizzato le molte attività richieste da normativa e regolamenti.

La quantità di dati, strumenti e procedure in uso, la gestione delle versioni dei documenti e dello scadenziario adempimenti hanno richiesto l'adozione di una soluzione applicativa capace di integrare e mettere a fattor comune l'impegno di tutte le figure coinvolte a vario titolo nelle attività di trattamento dei dati personali. Ci si è resi conto che era divenuta ormai inderogabile l'adozione di un applicativo: la gestione delle versioni dei documenti come ad esempio le schede del registro dei trattamenti e il mantenimento di uno storico delle nomine delle figure previste dal GDPR e dal regolamento privacy di ateneo (responsabili, referenti, etc.), era divenuta troppo onerosa e poco efficiente con fogli excel e documenti word.

A questo scopo, e con il parere favorevole del RTD (Responsabile della Transizione Digitale) e dirigente dell'Area Tecnica, è stato acquisito il servizio proposto nella formula in SaaS dal Consorzio in-house Cineca, denominato GDP (Gestione Dati Privacy), che permette l'integrazione con gli altri applicativi Cineca per la gestione delle anagrafiche, dell'organico e del protocollo elettronico.

E' stata personalizzata l'implementazione luav del sistema ed effettuato il caricamento dei dati memorizzati nella soluzione esistente. In questa fase sono stati riscontrati diversi problemi.

Tra il 2024 e il 2025 il GdL privacy ha lavorato in collaborazione con i referenti Cineca alla risoluzione dei problemi funzionali. Sono state effettuate le seguenti attività:

- Attivazione del SSO (Single Sign On) di ateneo
- Personalizzazione grafica dell'interfaccia con l'immagine coordinata luav

- Correzione degli errori della procedura informatica:
 - o nelle features d'integrazione con Titulus, U-Gov e CSA;
 - o ampliamento del campo "Descrizione funzionale" del trattamento;
 - o formattazione del testo nei report;
 - o completamento delle voci di menù mancanti e delle relative funzionalità;
 - o collocazione dei dati comuni e particolari nei campi corrispondenti alle definizioni normative.
- Personalizzazione dell workflow autorizzativo al sistema di gestione privacy luav
- Personalizzazione la configurazione del prodotto alle caratteristiche dell'ateneo
- Arricchimento dati e migrazione finale al nuovo servizio del gestionale documentale privacy (trattamenti, soggetti, assets, richieste degli interessati, data breach, analisi dei rischi e DPIA).

Sensibilizzare il personale ed erogare la formazione

Nel 2025 il DPO e il personale del servizio di Supporto privacy hanno proseguito il percorso di formazione specializzata intrapreso negli anni precedenti e hanno partecipato a corsi di livello avanzato sul ruolo e i compiti di DPO e di manager privacy:

a) Valore PA - direttiva FP del 14 gennaio 2025

b) Aggiornamento DPO con focus normativo Whistleblowing ai sensi dell'art. 38 c. 2 del GDPR

Il trasferimento del know-how acquisito sul campo e grazie all'aggiornamento continuo, si è concretizzato soprattutto con l'erogazione dei corsi di formazione per i Referenti privacy sull'utilizzo dell'applicativo GDP Cineca e sul coordinamento delle figure privacy di ateneo.

Infine si segnala il rinnovo del contratto per la fruizione del corso on line sulla privacy in ambito universitario per tutti gli autorizzati al trattamento, personale tecnico e amministrativo nuovo assunto e personale docente e ricercatore che ne fa richiesta.

Fornire consulenza alle strutture organizzative dell'ateneo nell'applicazione della normativa

Il DPO e il servizio di supporto privacy hanno vigilato sulle attività di trattamento dei dati personali al fine di garantire il rispetto degli adempimenti. Sono stati effettuati incontri ad hoc sia con il personale che ne ha fatto richiesta per supporto e analisi della parte di registro dei trattamenti di propria competenza o per supporto su svariati argomenti in tema di tutela dei dati personali, sia con il personale docente per l'analisi della protezione dei dati personali nelle attività di didattica e di ricerca dell'ateneo.

Nel 2025 sono pervenute 50 richieste di supporto di vario genere e complessità per un totale di circa 115 ore/lavoro complessive.

Attribuire le responsabilità delle figure previste dalle normative e dal regolamento privacy interno

Sono stati nominati con decreto rettorale i nuovi Responsabili del trattamento ai sensi dell'art. 28 del GDPR (nel regolamento di ateneo sono indicati come Responsabili esterni del trattamento).

Sono state aggiornate con decreti dirigenziali e ai sensi del regolamento privacy luav le attribuzioni delle responsabilità ai Responsabili interni (art. 8) e ai Referenti privacy (art. 9)

Assistere gli interessati nell'esercizio dei loro diritti

Il GDPR prevede che i contatti del DPO siano resi pubblici e disponibili agli interessati.

I contatti del Titolare, del DPO e del Supporto privacy Iuav (pec, mail, telefono) sono pubblicati e disponibili agli interessati su molteplici canali:

- nella sezione privacy del sito web istituzionale <http://www.iuav.it>;
- all'interno di tutte le informative privacy (artt. 13 e 14 del GDPR);
- nella firma in calce alle comunicazioni mail;
- nelle convenzioni e nelle gare d'appalto che prevedono trattamento di dati personali;
- negli accordi di contitolarità e nelle nomine dei responsabili del trattamento (artt. 26 e 32 del GDPR);
- nelle nomine degli autorizzati e delle figure privacy previste dal regolamento privacy di ateneo.

Nel 2025 sono state presentate al Titolare del trattamento dei dati personali e/o al DPO 3 richieste di informazioni e chiarimenti non rientranti nella fattispecie degli artt. 15-21 del GDPR riguardanti l'esercizio dei diritti degli interessati. Tali segnalazioni sono state puntualmente analizzate dal DPO e inoltrate tramite servizio Protocollo elettronico di ateneo alle strutture di competenza per la risposta.

Nessuna delle richieste pervenute ha riguardato data breach e nessuna ha richiesto la segnalazione o il coinvolgimento del Garante privacy.

Nel loro insieme le attività sopra descritte hanno permesso a tutti i livelli organizzativi e a tutte le tipologie di autorizzati al trattamento dei dati personali di raggiungere una maggiore conformità con la normativa privacy, di accrescere la consapevolezza degli adempimenti previsti e di garantire il rispetto dei diritti degli interessati.

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 connaturati alle caratteristiche specifiche delle università i cui obiettivi caratteristici, nonostante una contabilità economico patrimoniale e analitica, 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.¹⁷

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 nel 2025 a ciascun dirigente delle aree di supporto è stato chiesto di quantificare alcuni degli obiettivi del piano performance in via di costruzione¹⁸.

Tra settembre e dicembre 2024 (in concomitanza con le prime riflessioni inerenti il PIAO 2025-27), la dirigenza ha lavorato alla quantificazione delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2025, quantificati per la parte del budget economico in circa 3 milioni euro di costi¹⁹.

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) a consuntivo.

Tutte le altre risorse di budget economico assegnate alle aree amministrative di supporto, come risultanti dal Bilancio di previsione²⁰, riguardano prevalentemente e in modo indistinto il raggiungimento degli altri obiettivi assegnati (gestionali, di funzionamento e miglioramento, di struttura).

¹⁷ 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.

¹⁸ 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.

¹⁹ https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina44_piano-della-performance.html

²⁰ https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina731_bilancio-preventivo-e-consuntivo.html

Tab. 38 - Obiettivi di performance importi a budget e consuntivo

AREA/PROGETTO	BUDGET	CONSUNTIVO
AT		
TERESE_COFIN_DM_1274 - linea A – Supporto tecnico alla gestione del progetto di restauro dell'ex convento Terese nonché alla revisione funzionale/riqualificazione energetica/accessibilità/messa a norma antisismica	109.421	124.831
Supporto tecnico alla realizzazione dei progetti finanziati da DM n. 1274 (campo sportivo)	619.008	0
Supporto tecnico alla realizzazione dei progetti finanziati da DM n. 1274 (cotonificio)	759.290	0
Analisi finalizzata alla definizione del modello di ottimizzazione degli aspetti contrattuali e tecnologici dei consumi energetici e di manutenzione degli impianti delle varie sedi di ateneo	20.000	77.830
AFRU		
Revisione della politica di welfare per il PTA di ateneo con nuova proposta di gestione e affidamento a società di gestione esterna delle casistiche di beneficio	75.000	80.000
ADSS		
PRO3 2024-26 Obiettivo A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria	804.000	654.515
ARSD		
PRO3 2024-26 ; Obiettivo B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese	617.000	0
Totale complessivo	3.003.752	937.176

Area Tecnica: i progetti relativi al campo sportivo e al cotonificio hanno avuto ritardi nell'inizio delle realizzazioni, anche per la necessità di portare a conclusione il progetto principale delle Terese. Il progetto relativo invece all'ottimizzazione dei consumi è stato pienamente realizzato.

Per quanto riguarda AFRU, il progetto welfare è arrivato a compimento con la stipula del contratto con la società di gestione.

Nell'ambito dei progetti PRO3, l'area Didattica ha quasi completamente completato quanto previsto per l'anno di gestione, mentre l'area Ricerca non ha ancora attivato le operatività previste.

3.2 L'ANALISI DEL BILANCIO PER INDICI

L'impiego degli indici (ratios) è finalizzato a rendere maggiormente significativa la lettura dei dati di bilancio, consentendo di comprendere gli andamenti delle grandezze più rilevanti.

L'analisi favorisce una maggiore disclosure verso l'esterno e dà indicazioni utili agli organi di governo e alla direzione generale sulle tendenze in atto nelle principali grandezze economico finanziarie, sugli equilibri (economico, patrimoniale, finanziario e monetario) e in ordine alla previsione di scenari, alla misurazione della performance e alla realizzazione delle strategie.

La partecipazione dell'ateneo al Laboratorio analisi di bilancio nell'ambito del progetto Good Practice (GP) del MIP POLIMI, che ha considerato i dati di bilancio di esercizio di 44 università e istituzioni di alta formazione italiane nel periodo 2017-23, ha consentito di effettuare le riclassificazioni dei prospetti di conto economico e stato patrimoniale, evidenziando diversi risultati intermedi significativi, e sono stati calcolati alcuni indici di bilancio specifici per le università, evidenziati anche da alcuni studi recenti ²¹.

Questo lavoro è stato molto utile per aggiornare l'analisi di bilancio Iuav inserita nella nota integrativa al bilancio di esercizio annuale:

1. ridefinendo i prospetti di riclassificato del conto economico e dello stato patrimoniale;
2. utilizzando una batteria di indici che sono il frutto di un approccio metodologico specificatamente individuato per le università.

Diversamente dallo scorso anno si è ritenuto poco opportuno confrontare gli indici di bilancio Iuav 2025 con quelli di atenei simili per dimensione in quanto il database reso disponibile dal Laboratorio sopra accennato è rimasto fermo al 2023.

Il quadro di analisi sotto riportato, che comprende il conto economico e lo stato patrimoniale opportunamente riclassificati, contiene una sintesi dell'andamento dei principali indici economici (distinti tra generali, di didattica e di ricerca, finanziari e patrimoniali) che sono illustrati analiticamente con l'uso di visualizzazioni grafiche nella nota al bilancio di esercizio Iuav 2024 approvato dal CDA il 30.04.2025.

²¹ •Donna - L'università che crea valore pubblico: modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani. Il Mulino 2018

•Coran, Donna, Sostero - Il profilo economico, patrimoniale e finanziario del sistema universitario italiano, Analisi dei bilanci degli atenei statali nel triennio 2018-2020» MI University press 2023

•Sostero, Coran - Il bilancio degli atenei: schemi di analisi, Management Control: 3, 2020.

Tab. 39- Indici di bilancio Iuav

TIPO	valore 2024	valore 2025	diff 2025 -2024	var %2025-24
ECON. DID.				
⊕ Contributo MUR per studente	3.415,72	3.896,53	480,81	14,1%
⊕ Proventi della didattica per studente (€)	1.772,68	1.852,70	80,01	4,5%
⊕ Rapporto studenti per dipendente	6,68	6,60	-0,08	-1,2%
⊕ Rapporto studenti per Personale accademico	15,75	15,45	-0,30	-1,9%
⊕ Rilevanza costi per sostegno a studenti	0,08	0,08	0,00	3,4%
ECON. GENERALI				
⊕ Costo medio DocRic strutt.	94.706,28	99.742,33	5.036,05	5,3%
⊕ Costo medio PTA + CL	49.091,38	51.352,31	2.260,93	4,6%
⊕ IEE- Indice di equilibrio economico generale	-0,01	0,00	0,01	102,3%
⊕ Margine Oper. Lordo (MOL) x dipend.	3.689,49	5.112,14	1.422,65	38,6%
⊕ Proventi oper. x dipendente	77.240,97	80.736,38	3.495,41	4,5%
⊕ Risultato % dell'attività operativa	-0,01	0,00	0,01	105,9%
⊕ Struttura dell'organico	1,38	1,45	0,07	5,2%
⊕ Valore Aggiunto x dipendente	46.484,76	46.716,71	231,96	0,5%
ECON. RIC.				
⊕ Contributi MUR per ricerca per docente	28.974,34	31.971,50	2.997,16	10,3%
⊕ Incidenza prog. ric. competitivi	0,89	0,94	0,05	5,5%
⊕ Produttività della ricerca	15.438,73	20.292,64	4.853,91	31,4%
⊕ Risorse per prog e ric per docente	128.681,02	123.101,26	-5.579,76	-4,3%
EQUIL. FINANZ.				
⊕ Capacità autofinanziam lordo	0,05	0,06	0,02	32,6%
⊕ Tasso variaz disponibilità liquide	-0,01	0,01	0,02	156,0%
EQUIL. PATRIM.				
⊕ % Copertura del PN vincolato	1,40	1,33	-0,07	-5,1%
⊕ Eccedenza (fabbisogno) finanz strutturale	49.445.763,20	46.921.281,00	-2.524.482,20	-5,1%
⊕ Indice di copertura Immobilizz	0,07	0,06	-0,01	-18,1%
⊕ Indice di struttura	1,19	1,14	-0,04	-3,6%

3.3 UNA STIMA DEL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ

Il servizio CDG calcola annualmente il costo annuo del SMVP integrando la stima con quella del costo del sistema qualità Iuav.

Il costo complessivo è ottenuto considerando in primo luogo il costo retributivo del personale amministrativo di supporto alla gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance (servizio CDG e attività ispettive, servizio organizzazione e sviluppo e servizio affari istituzionali) e del personale che a vario titolo partecipa al Sistema di Quality Assurance (ad esclusione del personale docente).

Per valorizzare la parte del costo relativo al personale operante per il sistema qualità si è utilizzata la rilevazione di efficienza del progetto Good Practice²² mentre per il personale di supporto alla gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance si è usata una stima del tempo dedicato da parte degli uffici.

Tab. 40 - 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 euro	180.209	62.237	12.026	331.782	586.254

A tali costi si aggiunge una stima del tempo che il tutto il personale tecnico amministrativo coinvolto nel processo misurazione e valutazione delle performance nelle varie fasi del processo, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione.

Tab. 41 - Stima costo p.t.a. che partecipa al processo di assegnazione obiettivi/revisione/valutazione

RUOLO	COSTO RETRIBUTIVO (+ONERI E IRAP) MEDIO ANNUO EURO stimato	STIMA N. ORE ANNUE DEDICATE (N. H)	COSTO MEDIO ORARIO PER RUOLO EURO	COSTO COMPLESSIVO EURO
dirigente	95.259	140	56	7.882
responsabile divisione	67.371	207	40	8.222
responsabile servizio	55.517	675	33	22.142
funzione specialistica	51.630	181	31	5.510
collaboratore	40.859	1.079	24	26.052
tot				69.808

Il valore è stato ottenuto mediante una stima (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 DLgs 150/2009 e per il sistema qualità è quindi stimato in 656.072 euro.

²² Riferimento al servizio AMM 01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione.

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

4.1 WELFARE DI ATENEO

Nel corso del 2025 l'amministrazione dell'ateneo ha rinnovato completamente quelle che erano le regole di assegnazione dei benefici welfare, nello specifico con l'approvazione del nuovo regolamento per il Piano welfare di ateneo, emanato con DR n. 636 del 9.10.2025 a seguito di accordo con le organizzazioni sindacali.

- **piano welfare:** nell'ambito del nuovo regolamento, è stato ridisegnato il piano di assegnazione di benefici economici ai dipendenti, allargandolo a tutta la platea dei dipendenti, in base al un borsello annuo, calibrato in base all'ISEE e alla categoria di appartenenza, e affidandone la gestione ad una società esterna. In tal modo è stato anche possibile integrare il budget storico di ateneo con le quote derivanti dal 2% dei contratti commerciali. Questa iniziativa conferma il sostegno ai bisogni del personale tecnico e amministrativo dell'ateneo con la possibilità di acquistare o vedere rimborsate le spese sulle medesime materie del precedente regolamento e cioè relative alla salute, l'istruzione, la casa, l'assistenza agli anziani o la presenza di situazioni di disabilità o vulnerabilità, le utenze;

- **telelavoro:** nel corso dell'anno 2025, il telelavoro si è consolidato, accanto alla modalità di lavoro agile, come istituto chiave nella pratica amministrativa e nelle attività lavorative a sostegno del personale individuato come soggetto fragile o con a carico familiari bisognosi di assistenza. Il telelavoro si conferma quindi come uno degli strumenti utili a garantire la salute, il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, la produttività e per quanto concerne le necessità organizzative, adatto a favorire un positivo equilibrio tra risultati attesi e impegno organico. Seppure il numero delle domande pervenute pari a quattordici (14), sia inferiore rispetto ai posti messi a disposizione dall'ateneo (16+2), il dato non sembra incidere sulla continuità nell'indice di apprezzamento per l'istituto da parte dei dipendenti e sulla necessità di continuare a proporlo con proficuo giovamento per l'ateneo e per quanti necessitano di tutela per sé stessi e per i propri congiunti.

- **lavoro agile (smart working):** sull'esperienza del 2020 e delle pratiche applicate già nel telelavoro, nel 2025 si è continuato ad attivare la prestazione lavorativa in modalità agile, basato sulla possibilità di usufruire per tutti i dipendenti di 1 giornata a settimana a disposizione con tale istituto, esteso a 2 giornate a tutela della maternità e fragilità. Complessivamente il personale che ha presentato istanza e che quindi ha potuto beneficiare di questo istituto è di 184 unità.

- **trasporto pubblico locale:** anche nel 2025 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, e Sistemi Territoriali). È stato inoltre stipulato un accordo distinto con Trenitalia. 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 2025 sono state presentate e soddisfatte 172 richieste di dipendenti, di cui: 140 appartenenti al personale t.a., 32 appartenenti al personale docente e ricercatore.

- **buoni pasto:** nell'anno 2025 è stato mantenuto l'appalto con la ditta YES TICKET S.R.L., la quale ha fornito con continuità il servizio di buoni pasto elettronici, pertanto senza ricadute fiscali, dal valore di 7 euro

ciascuno, come determinato dalla normativa. Rispetto alla spesa prevista a budget pari a 100 mila euro si è registrata una economia dovuta all'introduzione stabile della modalità di lavoro agile almeno per una giornata per tutto il personale, pari a circa il 10%. Nel corso del 2025 sono stati maturati n. 13.229 buoni pasto.

4.2 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Fin dal 2020 Iuav favorisce l'**adozione della prospettiva di genere nella cultura organizzativa** e, per tale ragione:

- redige annualmente il bilancio di genere e lo presenta agli organi di governo. Il bilancio è accompagnato da una versione sintetica in italiano e in inglese. Fanno parte del documento di bilancio anche gli esiti dell'indagine sul clima e sullo stato della parità di genere nell'ateneo
- ha inserito nel Piano Strategico, approvato dagli organi di governo Iuav nel mese di maggio 2023, gli obiettivi di parità di genere.

Le attività per la parità di genere sono sviluppate nell'ambito delle politiche di sostenibilità con particolare riferimento agli obiettivi 5 e 10 dell'Agenda 2030.

Nel corso del 2025 l'ateneo ha proseguito con il suo impegno verso le tematiche di genere, delle pari opportunità e del benessere organizzativo come risultato dell'azione sinergica tra il gruppo di lavoro permanente per l'implementazione e il monitoraggio del GEP, gli organi preposti alla tutela delle pari opportunità (CUG e SdS), la governance di ateneo e gli organi di gestione.

Per l'anno 2025 si è posta particolare attenzione:

- 1) alla redazione del nuovo piano per la parità di genere 2025-2027 che gli organi di governo hanno approvato nel mese di settembre
- 2) alla realizzazione delle azioni previste dal piano stesso che sono puntualmente rendicontate attraverso le relazioni di monitoraggio e all'interno del bilancio di genere
- 3) alla redazione e pubblicazione del bilancio di genere che approfondisce, sulla base delle linee guida della CRUI ed europee, i dati per ciascuna delle componenti dell'ateneo, presentando le azioni realizzate per la parità di genere e proponendo una riclassificazione del conto economico per genere.

Il piano per la parità di genere (GEP) 2025-2027

Il piano per la parità di genere (GEP) 2025-2027 è un documento programmatico triennale con una funzione sostanziale per pianificare, realizzare, monitorare e valutare le azioni per la parità di genere, oltre ad essere strumento di comunicazione verso l'esterno dell'impegno dell'Ateneo in tale ambito.

Si relaziona sia con il Piano di Azioni Positive previsto dal D.Lgs. 198/2006 art. 48, con il bilancio di genere e il piano strategico individuando le azioni che l'ateneo si impegna a realizzare verso cinque aree tematiche individuate dalle linee guida europee e nazionali:

1. equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione;
2. equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
3. uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;

4. integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
5. contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

La seconda edizione del piano consolida il percorso avviato con il primo GEP 2022-2024 e introduce nuove iniziative e tematiche pertinenti al contesto attuale. Sulla base degli esiti del Gender Audit e delle indicazioni ricevute dalla governance e dalle aree dirigenziali, sono stati definiti 15 obiettivi, tradotti in 30 azioni e relative sotto-azioni per le 5 aree di intervento sopra elencate.

Il monitoraggio del GEP avviene attraverso un rendiconto semestrale al direttore generale e una relazione annuale agli organi di governo che permette di analizzare puntualmente le azioni realizzate/intraprese, rinviate o per le quali risulta necessario un approfondimento sulla fattibilità.

Le azioni del piano per la parità di genere

Per il 2025 erano previste 18 azioni: di queste, alla fine dell'anno, 17 sono state completate o avviate e 1 è stata posticipata al 2026.

In particolare, le principali azioni realizzate riguardano:

- la predisposizione dei nuovi servizi igienici senza distinzione di genere per cui attualmente sono presenti servizi igienici senza distinzione di genere in tutte le sedi in percentuali differenti, con l'eccezione di Badoer. L'azione deriva dallo studio di fattibilità condotto nell'ambito del precedente GEP ed è stata accompagnata da un approfondimento sulla segnaletica più adatta a indicare i nuovi locali
- l'installazione dei dispenser di assorbenti gratuiti e compostabili ad accesso libero attraverso la stipula di un contratto di durata annuale con This Unique da parte dell'Area didattica e servizi agli studenti
- l'aggiornamento continuo della sezione del sito web di ateneo dedicato alla parità di genere e la diffusione delle notizie e informazioni più rilevanti sul tema attraverso i canali social istituzionali.
- la realizzazione di Pari! Giornata per la parità di genere (12 novembre 2025) il cui programma, volto a valorizzare esperienze e buone pratiche di ateneo è stato definito a partire da una call interna aperta a tutta la comunità Iuav e ha visto il coinvolgimento di persone interne ed esterne all'ateneo.
- la continuazione del lavoro di aggiornamento dei documenti e della modulistica di ateneo secondo le linee guida per una comunicazione inclusiva e accessibile, da parte di tutte le aree dirigenziali
- nell'ambito del Premio Miglior Tesi, la conferma della sezione diretta a premiare il miglior elaborato di laurea che tratti questioni di genere indipendentemente dalla filiera disciplinare
- a partire da giugno 2025, la realizzazione di 6 edizioni del percorso formativo "Iuav, un posto sicuro: spazi di fiducia e relazioni sane" dedicato al personale tecnico e amministrativo, in collaborazione con la consigliera di fiducia e le operatrici dello sportello antiviolenza
- la programmazione e l'avvio del percorso formativo "Non un minuto di silenzio", dedicato a tutta la comunità Iuav e in particolare alla comunità studentesca con l'obiettivo di imparare a riconoscere, decostruire e ribaltare la violenza dei generi nella propria quotidianità, a cura di un gruppo di studentesse la responsabilità scientifica di Veronica Redini e Annalisa Sacchi (per la sezione laboratoriale)
- l'avvio delle attività di collaborazione con il CAD - Centro Antidiscriminazioni del Comune di Venezia per la promozione del centro stesso.

La rendicontazione puntuale di tutte le attività è disponibile nel bilancio di genere e nelle relazioni di monitoraggio del GEP.

Il bilancio di genere

A partire dall'edizione 2022, il bilancio di genere (BDG) raccoglie gli esiti del gender audit che costituisce la base del GEP e rappresenta lo strumento primario per il suo annuale monitoraggio, approfondendo, sulla base delle linee guida CRUI ed europee, i dati per ciascuna delle componenti dell'Ateneo, rendicontando le azioni realizzate per la parità di genere e proponendo una riclassificazione del conto economico per genere. A partire dall'edizione 2023, la principale fonte dei dati per l'analisi quantitativa è rappresentata dal cruscotto Cineca per il BdG comprendente sia i dati alimentati dagli open data pubblicati dal MUR sia i dati presenti nei datamart Iuav.

I contenuti sono organizzati in 4 parti:

1. l'analisi del contesto normativo e strategico di riferimento a livello europeo, nazionale e di ateneo
2. l'analisi quantitativa della comunità Iuav attraverso dati, indicatori e grafici oltre alla riclassificazione del bilancio Iuav in una prospettiva di genere
3. l'analisi qualitativa, che integra il quadro numerico con gli esiti di un questionario sulle azioni per la parità di genere aperto a tutta la comunità Iuav
4. la rendicontazione delle azioni per la parità di genere che anticipa in parte il documento di monitoraggio del GEP presentando le azioni avviate o completate.

L'analisi di contesto a livello europeo e nazionale dell'edizione 2025 conferma i principali documenti strategici di riferimento ed evidenzia i traguardi delle strategie in corso di implementazione. Per quanto riguarda la dimensione locale, l'ateneo ha proseguito il lavoro di traduzione del quadro normativo di riferimento in strategie e politiche proprie attraverso l'implementazione del GEP, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), il Piano Strategico.

L'analisi quantitativa conferma il quadro delle edizioni precedenti. La composizione numerica della comunità Iuav evidenzia una maggioranza femminile sia per la componente studentesca (59,6% donne, 40,4% uomini) sia per il personale tecnico e amministrativo (66,7% donne, 33,3% uomini) mentre per il personale docente e ricercatore è maggioritaria la componente maschile (54,9% uomini, 45,1% donne).

Nella seconda parte dell'analisi quantitativa si propone la riclassificazione del bilancio Iuav 2024.

Tutti i dati e le principali tendenze per quanto riguarda la componente studentesca, il personale docente e il personale tecnico e amministrativo sono dettagliatamente descritti nel documento integrale del bilancio di genere.

L'analisi qualitativa è costituita dagli esiti di un'indagine sulle azioni per la parità di genere realizzata attraverso un questionario online inviato a tutta la comunità Iuav al fine di raccogliere informazioni e suggerimenti. Il questionario, composto da 9 quesiti, ha raggiunto 5.500 persone e ha registrato un tasso di risposta del 2,14%.

Si riassumono di seguito alcuni degli argomenti più ricorrenti:

- le azioni del GEP che si ritiene potranno avere maggiore impatto per la parità di genere in ateneo sono quelle relative al miglioramento dell'equilibrio vita privata/lavoro
- il supporto alle figure con responsabilità di cura è ritenuto un elemento essenziale perché la parità di genere diventi strutturale
- la formazione, in particolare del personale docente e ricercatore, insieme alla creazione di momenti di dialogo sono ritenute delle priorità per creare una cultura organizzativa attenta alle questioni di genere

In conclusione, Il BdG 2025 presenta un contesto in continua evoluzione entro il quale si colloca il quadro complessivamente positivo di ateneo che evidenzia i risultati delle azioni legate all'implementazione del GEP.

Rafforzare e ampliare le competenze e rendere continuative le occasioni di dialogo risultano elementi imprescindibili perché le azioni per la parità di genere siano strutturali e sostenibili.

La relazione annuale del CUG

Il lavoro di redazione del BDG e di implementazione del GEP è stato svolto in coordinamento con le attività pregresse e in corso promosse dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) con la sua azione di sostegno alla politica di sviluppo del benessere organizzativo e di impulso alla trasparenza e all'eticità dei comportamenti, con le 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.

Ci si riferisce in particolare alla relazione annuale 2025 del CUG sulla situazione del personale (i dati analizzati si riferiscono al 2024) redatta secondo quanto suggerito dalla direttiva n. 2/2019 del Ministro della pubblica amministrazione.

La relazione ha un duplice obiettivo: quello di offrire in trasparenza una rappresentazione della situazione del personale analizzando i dati forniti dall'amministrazione e quello di porsi come uno strumento utile per promuovere azioni di benessere organizzativo, verificando lo stato di attuazione delle Azioni Positive adottate dall'amministrazione in materia di benessere organizzativo e welfare; pari opportunità e disabilità; conciliazione vita-lavoro (telelavoro, 150 ore ecc.).

La relazione è strutturata in due parti.

La prima parte è dedicata all'analisi dei dati sul personale, raccolti dalle seguenti fonti:

- divisione risorse umane e organizzazione, in merito alla distribuzione del personale suddiviso per genere (fruizione di istituti per la conciliazione vita-lavoro, congedi/permessi per disabilità, congedi parentali, ecc.);
- progetto Good Practices che assolve agli obblighi derivanti dalla normativa in materia di benessere organizzativo, con riguardo alle risultanze e alle azioni introdotte;
- area didattica e servizi agli studenti, in merito alle borse di studio bandite nell'anno accademico, agli assegni di tutorato attivati nell'anno, e alle azioni positive in ambito disabilità e inclusione;
- gruppo permanente per l'implementazione e il monitoraggio del Gender Equality Plan per il bilancio di genere e il piano per l'uguaglianza di genere;
- servizio affari legali per eventuali violazioni delle norme etiche;
- area ricerca, sistema bibliotecario e documentale, servizio formazione alla ricerca in merito alle borse di dottorato bandite nell'anno accademico.

Nella seconda parte della relazione trova spazio un'analisi relativa al rapporto tra CUG e vertici dell'amministrazione, nonché una sintesi delle attività curate direttamente dal CUG nell'anno di riferimento. Il quadro dell'analisi che ne deriva, insieme a quello del BDG e alle azioni individuate dal GEP, offre quindi uno sguardo integrato e complessivo sulla situazione del personale dell'università.

Per ogni ulteriore informazione e approfondimento si rinvia alla relazione pubblicata nella pagina dedicata al [CUG](#).

4.3 BENESSERE ORGANIZZATIVO

Seguendo le indicazioni del D.lgs. 81/2008 e del D.lgs 150/2009 il Servizio CDG 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 (36 nell'ultima rilevazione).

Il contenuto del questionario diffuso a maggio 2025 è suddiviso in 14 sezioni articolate in 87 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».

Il tasso di risposta al questionario ha ottenuto un miglioramento passando dal 44,1% dell'anno precedente al 47,6%; la composizione del campione risulta sufficientemente rappresentativa.

I risultati emersi, che sono la sintesi dell'analisi del questionario pubblicata nel sito dell'ateneo²³ evidenziano negli ultimi 3 anni fluttuazioni contenute in termini di CS, con un complessivo miglioramento rispetto alle valutazioni espresse nel 2018. Rispetto alla rilevazione precedente le valutazioni medie di 6 sezioni (su 15) sono migliorate; è peggiorato invece il posizionamento nei confronti degli altri atenei (il posizionamento è stato valutato sui 36 atenei partecipanti). Ci sono tre sezioni che permangono in «area critica» con valutazioni medie uguali o sotto il 3: «Equità», «Carriera e sviluppo professionale» e «=> La performance organizzativa».

Tab. 42- I risultati del questionario

GRUPPO	NOME GRUPPO	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	DIFF. 2023 VS 2022 (ASS)
		MEDIA GRUPPO DI DOMANDE	MEDIA GRUPPO DI DOMANDE	MEDIA GRUPPO DI DOMANDE	
		2022	2023	2024	
C	Equità	2,8	2,74	2,82	0,08
D	Carriera e sviluppo professionale	2,95	2,87	2,84	-0,03
L	La mia organizzazione => La performance organizzativa	3,02	3	2,96	-0,04
G	Il contesto di lavoro	3,2	3,27	3,24	-0,03
A2	Ambiente di lavoro	3,32	3,29	3,41	0,12
N	Il funzionamento del sistema	3,65	3,7	3,59	-0,11
H	Il senso di appartenenza	3,86	3,85	3,81	-0,04
M	Le mie performance	3,99	3,94	4,02	0,08
A1	Ambiente di lavoro	3,79	3,91	4,04	0,13
P	Il mio responsabile e l'equità	4,14	4,17	4,12	-0,05
O	Il mio responsabile e la mia crescita	4,23	4,26	4,19	-0,07
B	Discriminazioni	4,66	4,23	4,21	-0,02
E	Il mio lavoro	4,07	4,07	4,24	0,17
Q	Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4,41	4,35	4,25	-0,10
F	I miei colleghi	4,16	4,17	4,26	0,09

²³ https://iuav.amministrazionetrasparente.cineca.it/contenuto39820_benessere-organizzativo_714.html

I risultati emersi sul sistema di misurazione delle performance Iuav

Complessivamente la sezione riguardante la misurazione della performance ha avuto un lieve peggioramento (del 2,9%) dovuto a 6 delle 9 domande.

Rimangono comunque su valori alti i seguenti aspetti:

- la tutela del valutato nel caso non sia d'accordo con le valutazioni del proprio responsabile (N.02: 3,97);
- la possibilità di essere coinvolti nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro (N.01: 3,97).
- il rispetto della tempistica del sistema di valutazione (N.08: 3,85);
- il fatto che nel corso dell'anno vengano effettuate delle verifiche intermedie (N.09: 3,68);

La valutazione più bassa riguarda la domanda sull'utilizzo dei risultati di performance per premiare le persone capaci e che si impegnano (N.04: 2,98).

Tab. 43 - Valutazioni Iuav per il sistema della performance

	DOMANDA	2022	2023	2024	VAR %
N.01	Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,91	3,97	3,97	0,00%
N.02	Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,92	4,05	3,97	-1,98%
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,71	3,66	3,54	-3,28%
N.04	L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,97	2,88	2,98	3,47%
N.05	I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	3,43	3,62	3,54	-2,21%
N.06	La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,33	3,28	3,28	0,00%
N.07	Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione	3,6	3,64	3,49	-4,12%
N.08	La tempistica prevista dal sistema viene rispettata	4,05	4,18	3,85	-7,89%
N.09	Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie	4,17	4,03	3,68	-8,68%
	Media	3,65	3,70	3,59	-2,97%

Con riferimento alla promozione della cultura del benessere organizzativo e allo scopo di garantire quindi il diritto di tutti gli appartenenti alla comunità universitaria a un ambiente di lavoro e di studio sicuro e sereno, in cui i rapporti interpersonali siano improntati alla correttezza, all'eguaglianza e al reciproco rispetto, con decreto rettorale 5 dicembre 2022 n. 712 è stato emanato il **codice per la prevenzione di fenomeni di discriminazione, molestie e mobbing** e il loro contrasto dell'Università Iuav di Venezia²⁴.

Con tale codice l'Università si prefigge l'obiettivo di prevenire e combattere i fenomeni di comportamenti discriminatori, di molestie, di molestie sessuali, di molestie morali, di comportamenti persecutori che integrano la fattispecie di mobbing e ogni forma di violazione dell'integrità fisica, morale e della dignità della persona. Al fine di assicurare l'efficace applicazione del Codice, l'Università ha previsto l'istituzione della figura della Consigliera di Fiducia con il compito di fornire consulenza e assistenza ai componenti della comunità universitaria oggetto dei comportamenti offensivi e a contribuire alla soluzione del caso.

La Consigliera di Fiducia interagisce con il CUG nella definizione di strategie idonee a promuovere un clima organizzativo che assicuri la pari dignità e libertà delle persone all'interno dell'Università e può partecipare, su richiesta, alle riunioni del CUG.

²⁴ https://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/STATUTO-RE/CODICI/codice_prevenzione_discriminazioni_molestie_mobbing.pdf

5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI

Il **ciclo integrato Iuav 2025** è iniziato con la **elaborazione del PIAO 2025-27** negli ultimi mesi del 2024; in particolare in sede di preparazione del Bilancio unico di ateneo di previsione autorizzatorio 2025 si sono definiti gli obiettivi gestionali di ateneo.

Il PIAO è stato realizzato con il contributo di tutta la dirigenza (e servizi sottostanti), sulla base della elaborazione dei risultati dell'anno precedente avvenuta tra dicembre e gennaio, e successivamente illustrato ed approvato dal CDA a gennaio 2025.

La **condivisione delle schede obiettivo individuali 2025 con le persone responsabile delle strutture sottostanti alle aree**, preceduta dalla valutazione dei risultati 2024, è avvenuta a febbraio 2025 utilizzando il SW che consente di supportare gli incontri in presenza.

Per quanto concerne il ciclo della performance precedente, ad aprile 2025 è iniziato il processo di **redazione della Relazione sulle performance 2024**, utilizzando i risultati relativi agli indicatori strategici e gestionali elaborati in precedenza. Tutta la dirigenza e alcuni Servizi hanno contribuito a fornire dati e informazioni utili alla descrizione e argomentazione dei risultati finalizzata alla valutazione delle performance e alla stesura del documento. La relazione è stata comunicata al NdV per la validazione in tempo utile per essere presentata al CDA per la approvazione il 28.05.2025, con un anticipo di un mese rispetto alla scadenza di legge; successivamente il documento è stato reso pubblico nelle forme previste dalla normativa vigente. Sempre a maggio, dopo il parere del NdV, il CDA ha approvato la **valutazione 2024 del direttore generale**.

A luglio 2025 sono stati raccolti ed elaborati i risultati relativi agli indicatori strategici e a quelli operativi del primo semestre (**monitoraggio intermedio 2025**), producendo un apposito report per la DG e il NdV (che ha espresso parere positivo il 09.09.2025); tale report è stato condiviso dal DG con tutta la dirigenza per verificare le criticità esistenti, per dare modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire tempestivamente in modo da rispettare la programmazione, e successivamente comunicato agli organi.

A settembre 2025 è intervenuta la fase di **revisione degli obiettivi di performance** che è stata approvata dal CDA.

In sede di preparazione del budget 2026 si è iniziato a ragionare sulla quantificazione di alcuni obiettivi di performance. A gennaio 2026 si sono elaborati i **risultati 2025** utilizzati anche per la presente relazione, che viene presentata all'approvazione del CDG Iuav con un mese di anticipo rispetto alla scadenza di legge.

5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP

Il documento sul SMVP luav dal 2011 è stato aggiornato annualmente, come previsto all'art. 7 c. 1 DLG 150, ad eccezione del 2022, quando in attesa della imminente approvazione del nuovo Piano Strategico di ateneo l'amministrazione ha deciso di rinviare l'aggiornamento.

Il SMVP luav è stato aggiornato in primo luogo in base alle indicazioni periodiche del NdV di ateneo, oltre che recependo i segnali emergenti dai risultati annuali e semestrali, riservando sempre attenzione alle osservazioni dei soggetti attivi del sistema come i valutatori e i valutati.

In merito ai **suggerimenti del NdV** indicati nel documento di validazione della Relazione performance luav 2024 sono stati espressamente inseriti nel PIAO luav 2025 gli obiettivi:

- n. 15: "Analisi comparativa rispetto ad altri atenei sui tassi di risposta e metodologie e strumenti di raccolta, volti a migliorare la copertura dell'indagine di customer satisfaction e ampliare la gamma degli intervistati", considerata utile ai fini del miglioramento del sistema di misurazione;
- n. 14: "Supporto all'individuazione e attivazione di comitati di indirizzo relativi all'offerta formativa di ateneo e dottorato di ricerca".

Inoltre è stato previsto il miglioramento del sistema di misurazione mediante la revisione dei target degli indicatori strategici.

Rispetto all'obiettivo n. 15 nel corso del 2025 è stata effettuata una analisi dei tassi di risposta dei questionari Good Practice e integrativi e una analisi delle modalità di diffusione e presentazione dei risultati della C.S., che sono state presentate al DG.

Inoltre sono stati analizzati gli stakeholders luav coinvolti sia nelle indagini di CS sopra citate sia per altre indagini.

Infine luav ha partecipato nel 2025 a una indagine svolta da GP Polimi che esaminava le azioni utilizzate dagli atenei per incrementare i tassi di risposta alle domande rivolte a DDA, PTA e BO. I risultati emersi hanno fatto luce sulla situazione in cui opera il nostro ateneo anche in confronto con altri più grandi e strutturati, favorendo azioni migliorative nella direzione di quanto suggerito dal NdV luav.

Ad es. abbiamo inserito nel PIAO 2026 l'obiettivo gestionale di ateneo n. 16: "Analisi finalizzata alla individuazione e diffusione nel portale dell'ateneo dei risultati del Progetto good Practice (efficacia, efficienza, BO, laboratori)" al fine di fornire, compatibilmente con i vincoli di riservatezza e di privacy, maggiori informazioni sulla CS e sul BO agli stakeholders interni ed esterni.

Rispetto all'obiettivo n. 14 (comitati di indirizzo) nel corso del 2025 è proseguito il lavoro finalizzato alla costituzione dei comitati con la partecipazione dei nuovi coordinatori dei corsi, in attesa di conoscere la nuova struttura della scheda SUA-CDS; sul versante dei dottorati sono state individuate alcune ipotesi di sviluppo delle aree di miglioramento e indicazioni per la nomina dell'Advisory board. Questo obiettivo è stato comunque riproposto nel PIAO 2026 per l'effettiva implementazione.

La revisione dei target degli indicatori strategici è stata approvata dal CDA luav di dicembre 2025 in sede di aggiornamento del documento sul SMVP, dopo la validazione del NdV; i target che erano stati definiti nel

2022 sulla base dei trend del triennio precedente sono stati quindi aggiornati, considerando sia le modifiche nelle specifiche di calcolo intervenute negli anni sia i cambiamenti nelle modalità di misurazione delle attività sottostanti. L'aggiornamento ha consentito di inserire i nuovi target già dal PIAO approvato a gennaio 2026.

Rispetto ad altri suggerimenti di miglioramento indicati dal NdV ricordiamo anche che l'ateneo pone costantemente molta attenzione:

- al coordinamento dei contenuti della relazione qui presente con la Relazione annuale del Rettore sulle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico prevista dall'art. 3 – quater del D.L. 180/2008 e altri documenti di ateneo inserendo ove necessario i link di rimando al documento;
- al collegamento tra budget e programmazione, cercando di ampliare la parte dei progetti che possono essere legati agli obiettivi gestionali di ateneo;
- al consolidamento del collegamento tra obiettivi di performance e sistema di assicurazione della qualità;
- al collegamento tra obiettivi di performance e azioni di ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza con l'inserimento nel PIAO di un indicatore gestionale che sintetizza il livello di realizzazione delle misure di prevenzione della corruzione già individuate nel registro dei rischi, che vengono specificatamente monitorate.

In sintonia con le indicazioni ANVUR dalle relazioni del NdVdi ateneo si conferma nel corso degli anni uno stretto e positivo rapporto tra organo di valutazione che esprime considerazioni e valutazioni anche critiche e l'amministrazione che prontamente interviene a miglioramento del sistema.

Complessivamente il SMVP Iuav si presenta quindi sufficientemente articolato, bilanciato e ben funzionante, coerentemente con due importanti risultati:

- il **ricorso al Comitato sulla valutazione delle prestazioni** previsto non è stato effettuato dal personale valutato;
- per quanto riguarda le sezioni M (Le mie performance) e N (Il funzionamento del sistema di valutazione) del **questionario sul benessere organizzativo** che contengono la valutazione espressa dal personale TA sul SMVP Iuav: la prima registra un aumento rispetto all'anno precedente mentre la seconda un lieve arretramento. Entrambe le sezioni sono comunque su valori di soddisfazione di fascia medio alta.

Sul piano dei miglioramenti, alcune delle prossime azioni potrebbero riguardare:

1. l'aggiornamento del piano strategico sulla base dei mutamenti del contesto e i nuovi segnali emergenti con conseguente ridefinizione degli indicatori strategici, esaminando il loro costo-beneficio;
2. il potenziamento del sistema informativo direzionale mediante il supporto dell'AI (è operativo da marzo 2026 un gruppo di lavoro creato ao decreto del DG);
3. il miglioramento della dimensione qualitativa del monitoraggio semestrale, migliorando la condivisione trasversale tra strutture.

Allegato 1 ATENEO IN CIFRE

Tab. 1 - Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2025
Laboratori di ricerca	9	
Laboratorio strumentale per la didattica*	1	
IR.IDE- Infrastruttura di Ricerca Integral Design Environment**	1	
Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata – C.SCARPA***	1	
Corsi di laurea triennale	5	a.a. 2024/25
Corsi di laurea magistrale	7	
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	1	
Master di I livello	4	
Master di II livello	3	
Corsi di perfezionamento	1	a.a. 2024/25
Corsi di dottorato di ricerca	1	

* comprende i Laboratori/Atelier didattici, più sotto riportati.

** Il dipartimento di culture del progetto, grazie al primo finanziamento per i "dipartimenti di eccellenza" (2018-2022) ha attivato l'Infrastruttura di Ricerca IR.IDE. La Regione del Veneto ha individuato IR.IDE fra le 5 IR prioritarie. In allegato trovi anche la scheda inviata alla regione Veneto in occasione del processo di ricognizione regionale (delibera della Giunta n. 1459 del 03 novembre 2020).

***Il dipartimento di culture del progetto, anche per il quinquennio 2023-2027, è risultato assegnatario del finanziamento ministeriale per i dipartimenti di eccellenza. Il progetto del dipartimento selezionato dal MUR ha previsto l'attivazione del Centro Superiore di Comprensione, Anticipazione e Ricerca Progettuale Applicata – C.SCARPA L'attivazione del Centro Superiore è formalizzata in occasione delle sedute degli organi di governo di maggio 2023.

Tab. 2 - Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	168	31/12/2025
<i>Ordinari</i>	48	
<i>Associati</i>	92	
<i>Ricercatori</i>	28*	
Personale tecnico amministrativo	243**	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	3.150	a.a. 2024/25
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale (ANS)	1.631	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale a ciclo unico (ANS)	85	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	48	
Iscritti a Master di I livello	58	
Iscritti a Master di II livello	45	anno solare 2025
Diplomati a master di I livello	28	
Diplomati a master di II livello	53	
Iscritti a corsi di dottorato	158	al 31/12/2025
Dottori di ricerca	46	anno solare 2025

* di cui 5 ricercatori a tempo indeterminato;

** di cui 5 tecnologi a tempo determinato, 3 dirigenti a tempo indeterminato, 1 dirigente a tempo determinato, 1 direttore generale

Tab. 3 - Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	46	a.a. 2024/25
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	0	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	167	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	183 (di cui 7 verso la Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	113 (14 studenti master)	
Programma Erasmus – studenti in uscita per tirocinio fuori Unione Europea	30	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	76	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	3	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	8	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	1	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	1	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università Iuav circa 2 settimane per workshop)	90	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti Iuav che trascorrono all'estero circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	51	

Tab. 4 - Servizi per la comunità studentesca

Servizi per la comunità studentesca	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	62	31/12/2025
Laboratori/Atelier didattici*	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	382	
Numero di postazioni pc (nelle biblioteche)	4	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	293.728	
Abbonamenti correnti a periodici	823	
Periodici elettronici correnti	1.538	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	153.003	
Banche dati	51	

* Spazi attrezzati per attività didattiche integrative, con fornitura di assistenza tecnica specializzata, e per attività sperimentali autonome degli studenti nei campi della produzione ed elaborazione di immagini, video, installazioni interattive, modellazione digitale e materica (legno, ferro, ceramica, carta), stampa tridimensionale.

Allegato 2 ORGANIGRAMMA IUAV

ORGANIGRAMMA
31/12/2025

