

Università Iuav di Venezia

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE IUAV 2017

GIUGNO 2018

## INDICE

INDICE	2
PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	3
1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER	5
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	13
2 GLI OBIETTIVI 2017	19
2.1 GLI OBIETTIVI STRATEGICI	19
2.2 GLI OBIETTIVI GESTIONALI	25
3 I RISULTATI RAGGIUNTI	35
3.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI	35
3.2 IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI	51
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	72
4.1 GLI INDICATORI ECONOMICO FINANZIARI GLOBALI DI ATENEO	72
4.2 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE	73
4.3 IL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ IUAV	73
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	75
5.1 WELFARE DI ATENEO E PARI OPPORTUNITÀ	75
5.2 BILANCIO DI GENERE	77
6 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	78
6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ	78
6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP IUAV	78
ALLEGATO 1 ATENEO IN CIFRE	80
ALLEGATO 2 ORGANIGRAMMA IUAV	82
ALLEGATO 3 OBIETTIVI STRATEGICI E AZIONI	83
ALLEGATO 4 ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA	90

## PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

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

1. le linee guida delle delibere CiVIT (n. 5/2012, n. 6/2013 e n. 23/2013);
2. le indicazioni contenute nelle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015;
3. le indicazioni fornite dall'Anvur con il Feedback al Piano Performance Iuav 2016-18;
4. le considerazioni dell'Anvur contenute nelle modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca del 2017.

Giova ricordare che il Piano integrato Iuav 2017-2019, a cui si riferisce la presente relazione, ha rappresentato una discontinuità con il passato in quanto fondato sul primo Piano strategico di Ateneo, e frutto di una revisione legata al feedback Anvur 2016 oltre che basata sulle indicazioni dell'Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance 2015.

La relazione 2017 è stata realizzata dalla direzione generale con il supporto del servizio bilancio e controllo di gestione, del servizio organizzazione e sviluppo e del servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali, che nel contesto Iuav rappresentano la "struttura tecnica permanente per la misurazione della performance". I dirigenti delle aree amministrative hanno fornito supporto e collaborazione per le parti di competenza.

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

1. al piano strategico 2017;
2. al piano integrato Iuav 2017-2019;
3. alla relazione del rettore al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2018;
4. alla relazione del rettore al bilancio di esercizio 2017;
5. alla relazione del nucleo di valutazione sulle opinioni degli studenti frequentanti/laureandi sulle attività didattiche 2016/17;
6. alla relazione del nucleo di valutazione sulla performance 2017;
7. alla relazione del nucleo di valutazione sul sistema AVA 2017;
8. alla relazione autovalutazione e miglioramento delle attività formative 2017 del presidio qualità;
9. ai documenti gestionali dell'area finanza e risorse umane, del servizio bilancio e controllo di gestione e del servizio organizzazione e sviluppo.

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

La seconda parte entra nei dettagli del SMVP illustrando gli obiettivi strategici e gestionali che il Piano

integrato 2017 ha assegnato, evidenziano i notevoli cambiamenti introdotti dal primo Piano strategico di ateneo.

La terza parte descrive i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici e a quelli gestionali, soffermandosi sui risultati relativi agli indicatori di performance collegati alla customer satisfaction (efficacia) e ai costi medi unitari (efficienza) per ciascuna delle aree di supporto dell'amministrazione, evidenziando anche i principali risultati in merito al sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo oltre che a trasparenza e merito.

La quarta parte indica i risultati relativi ad alcuni indicatori globali di ateneo connessi con l'uso delle risorse economico finanziarie, il lavoro svolto in termini di collegamento tra budget e programmazione degli obiettivi e infine illustra il costo stimato del SMVP e della qualità.

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

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

## 1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

### 1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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.

Le azioni poste in atto nel corso del 2017 hanno contribuito a realizzare gli obiettivi individuati dal piano strategico luav.

Nel corso dell'anno tre sono state le principali linee di azione su cui luav si è mosso:

- 1) il riposizionamento dell'ateneo, sia per quanto riguarda il dibattito nazionale sia lo scenario locale: la partecipazione a tutti i tavoli di programmazione locale (dal Competence Center alle RIR ai cluster regionali) e al dibattito italiano e internazionale su specifici temi (2° incontro nazionale dottorati, convegno partecipazione, ricostruzione Siria ecc.);
- 2) il lavoro complesso di risanamento economico;
- 3) l'incremento della "produttività" dell'ateneo attraverso il conseguimento di finanziamenti di ricerca da bandi competitivi, i master, i dottorati, la valutazione scientifica. In questo ambito si ascrive anche il recente conseguimento del finanziamento al dipartimento di eccellenza di culture del progetto.

L'offerta formativa si è inoltre arricchita di ulteriori percorsi formativi come quello di Interiors e la Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio.

È proseguito inoltre il lavoro di revisione della governance e della struttura organizzativa con le conseguenti modifiche allo statuto. Il Ministero ha infatti riconosciuto lo status "speciale" che permette una organizzazione semplificata pur nel rispetto dei principi generali definiti dalla legge 240/2010.

Sul fronte della didattica un forte impegno è stato profuso nell'analisi della Relazione preliminare consegnata dalla CEV al termine della visita in loco e dal successivo Rapporto di accreditamento periodico, pervenuto a ottobre 2017, per predisporre un piano di interventi sulle maggiori criticità rilevate dagli esperti valutatori.

Parallelamente si è operato per supportare il corso di laurea magistrale in Teatro e arti performative in

tutti gli interventi necessari a risolvere il giudizio di accreditamento condizionato attribuito in sede di nuova istituzione del corso.

Nel 2017 la Ricerca ha proseguito nell'incremento, già avviato nel 2016, di fondi provenienti dall'esterno. Sono stati ammessi a finanziamento 10 nuovi progetti di ricerca su bandi competitivi, a cui si aggiungono i nuovi progetti FSE della programmazione 2014-2020.

Nel 2017 sono stati pubblicati gli esiti della VQR 2011-2014, che hanno visto Iuav ottenere valutazioni superiori alla media nazionale nelle aree 8a (Architettura) e 9 (Ingegneria industriale e dell'informazione), collocandosi rispettivamente al secondo e al quarto posto a livello nazionale nelle classi di riferimento. L'ottima performance di Iuav e, in particolare, del dipartimento culture del progetto, ha portato quest'ultimo ad essere selezionato per accedere alla procedura di ammissione ai finanziamenti dei dipartimenti di eccellenza 2018-2022. Il progetto è stato presentato a ottobre 2017, per un valore di quasi 8 milioni di euro su cinque anni e successivamente è stato finanziato per poco meno del valore iniziale.

Le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca) sono state ripartite tra i dipartimenti, integrando i criteri di premialità relativi agli esiti della VQR 2011-2014 (in particolare l'indicatore IRFD) con indicatori relativi al tasso di partecipazione e di successo del personale docente e ricercatore a progetti di ricerca su bando nazionali ed europei ed alle entrate accertate derivanti da attività di terza missione conseguite nel periodo 2013-2016.

Hanno preso avvio i primi 9 clusterlab di ateneo<sup>1</sup>, attivati nel 2016, che hanno l'obiettivo di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare rapporti stabili e proficui con i referenti esterni.

A seguito della positiva valutazione del primo anno, è stato cofinanziato per un ulteriore anno il progetto Ufficio di Trasferimento Tecnologico (KnowledgeTransfer@Iuav KTI) dal Ministero per lo Sviluppo Economico, nell'ambito del bando per il potenziamento degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università e degli enti pubblici di ricerca.

Il corso di Dottorato Iuav, già accreditato dal Miur e riconosciuto come dottorato innovativo internazionale, ha conseguito il mantenimento dei requisiti di accreditamento nel 2017, resosi necessario per le modifiche alla composizione del collegio e per l'eliminazione dell'articolazione in curricula. Di particolare rilevanza l'avvio del progetto UrbicideHub e l'annuncio di una importante iniziativa di collaborazione con la World Bank per la ricostruzione nell'area MENA (Medio Oriente e nel Nord-Africa), che si accompagna all'individuazione di percorsi di ricerca dottorali sui temi dell'emergenza, in una prospettiva trasversale e interdisciplinare.

È proseguito il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni delle Biblioteche Iuav con l'unificazione presso la sede dei Tolentini (sede del rettorato). Nel corso del 2017 è stato completato il piano di integrazione dei periodici delle ex biblioteche di storia dell'architettura, di design industriale e della moda e di cartografia. Sono state integrate e arricchite le collezioni a scaffale aperto delle monografie, in particolare la sezione a scaffale aperto sugli architetti. Sono proseguite le iniziative di

---

<sup>1</sup> Strutture di ricerca di natura interdisciplinare finalizzate a progetti di ricerca di durata pluriennale che prevedono la collaborazione con enti, società e imprese.

valorizzazione delle collezioni e di promozione dei servizi della biblioteca, attraverso l'organizzazione di eventi, mostre e presentazioni di libri, in attuazione della programmazione culturale e scientifica della commissione biblioteche. Sono stati intensificati gli interventi formativi rivolti a studenti e dottorandi, anche in collaborazione con i docenti titolari di corsi di studio.

L'Archivio Progetti ha proseguito l'intensa attività espositiva di valorizzazione dei fondi acquisiti. Sono state realizzate cinque mostre nella sede dei Tolentini ed è stato fornito supporto alla mostra su Aldo Rossi e alla mostra su Gigetta Tamaro, allestita in altra sede. Sono stati approvati dagli organi di governo i contratti di donazione di quattro nuovi fondi archivistici e quello di comodato di un nuovo fondo.

I risultati economico finanziari conseguiti nel 2017 sono positivi e esprimono un concreto miglioramento rispetto all'anno precedente: il risultato operativo della gestione caratteristica è pari a 418.956 euro, sensibilmente superiore rispetto a quello negativo dello scorso anno (- 766.382 euro). Il risultato economico di esercizio, comprensivo quindi anche dei proventi e oneri straordinari, è positivo e pari a 197.634 euro.

Il miglioramento del risultato operativo 2017, considerata una sostanziale invarianza dei proventi, è dovuto al contenimento dei costi operativi e in particolar luogo ai costi della gestione corrente. Essi diminuiscono in parte per la diversa contabilizzazione delle borse di studio regionali non più rilevate in conto economico (- 1,2 milioni di costi rispetto 2016) e in parte per minori costi per godimento beni di terzi (da 2,7 a 1,1 milioni) riferiti al fitto locali (lo scorso anno figuravano € 1.5 milioni per canoni pregressi 2008-16 legati alla concessione del Magazzino 6 da parte dell'autorità portuale di Venezia) e per canoni licenze SW.

Nel 2017 è stato approvato per la prima volta il Bilancio consolidato Iuav 2017 che ha evidenziato la consistenza patrimoniale e i risultati delle partecipate per cui vige l'obbligo di consolidamento.

La comunicazione è uno degli obiettivi strategici di ateneo e si pone in modo trasversale a tutte le attività istituzionali. Una delle prime azioni del rettore, prof. Alberto Ferlenga, entrato in carica a ottobre 2015, è stata l'istituzione di un tavolo di discussione sulla comunicazione da cui sono emerse le linee guida del piano strategico presentato in bozza a settembre 2016 e approvato in via definitiva ad aprile 2017.

Sul tema della comunicazione emergono con particolare forza gli aspetti sociali e ambientali.

Il piano integrato 2017-19 attribuisce grande rilievo alla comunicazione, prevedendo obiettivi strategici di comunicazione sociale monitorati da indicatori specifici:

- Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante

S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web

S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti

- Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti

D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre

D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e

studenti attivi

- Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio  
T1 Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche
- Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina  
T2 Numero di eventi e mostre di ateneo

Poiché gli obiettivi strategici si traducono operativamente in scelte gestionali, una parte degli obiettivi assegnati ai dirigenti consistono in:

- Progettazione di un nuovo sistema di comunicazione con gli studenti e individuazione fonti di finanziamento
- Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti
- Progettazione e finanziamento di un progetto per mantenere i contatti con gli studenti incoming
- Partecipazione ad almeno due fiere internazionali
- Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna
- Predisposizione di un progetto in cui si individuano gli spazi da destinare ai servizi per i momenti di pausa e le fonti di finanziamento dell'intervento
- Organizzazione di eventi specifici legati alla pratica sportiva
- Supporto all'organizzazione degli eventi/mostre del rettore
- Individuazione definitiva e attuazione delle azioni positive individuate dal gruppo di lavoro sul benessere organizzativo

Relativamente ai primi due punti l'azione dell'ateneo è orientata a favorire lo sviluppo della comunicazione con i diversi stakeholder attraverso momenti di incontro destinati alle diverse categorie di soggetti.

Nel corso del 2017 si sono consolidate ed hanno ricevuto un notevole riscontro, anche in termini di presenze, le seguenti occasioni di confronto per i futuri studenti:

- **Open Day e Open Week:** gli appuntamenti di orientamento rivolti agli studenti delle scuole secondarie superiori, agli studenti delle lauree triennali e ai laureati, che permettono di conoscere l'offerta formativa dell'Università luav di Venezia, l'organizzazione della didattica e i servizi dedicati agli studenti; ma che soprattutto offrono l'opportunità di entrare in contatto diretto con la vita dell'ateneo e le sue strutture, con gli studenti già iscritti, con le realtà progettuali/installazioni realizzate e con la vita culturale della città.
- **Virtual Open Day:** tramite web seminar i direttori dei corsi di laurea e laurea magistrale presentano l'offerta formativa;
- **Lezioni d'estate:** i direttori dei corsi di studio, docenti e studenti luav offrono l'esperienza di una lezione tipo ed uno spazio di approfondimento agli studenti delle scuole superiori;
- **Colloqui individuali:** momenti personalizzati per approfondire – con il personale del servizio orientamento – contenuti e strumenti a sostegno dei percorsi formativi.
- **Incontra i talenti luav:** spazi di incontro con laureati luav che hanno ottenuto premi, riconoscimenti o ottime performance nel mondo del lavoro;

Durante tutto l'anno scolastico viene inoltre organizzato un fitto calendario di presentazioni presso le singole scuole superiori o le manifestazioni di orientamento promosse da reti di scuole o da enti locali.



Per favorire la conoscenza di luav in ambito nazionale e internazionale viene assicurata la presenza ai principali saloni di orientamento italiani e ad alcune fiere internazionali nei contesti ritenuti maggiormente strategici per il nostro ateneo.

In queste occasioni una attenzione particolare viene riservata anche alle famiglie che hanno un ruolo importante nelle scelte dei futuri studenti.

Nell'ambito del trasferimento tecnologico è proseguito il ciclo di incontri luav Re-start, avviato a fine del 2016, a supporto di spin off accademici e start up innovative costituite da laureati luav, che ha portato al riconoscimento di sei spin off accreditate presso l'ateneo.

In collaborazione con la Regione Veneto, la Fondazione Univeneto e gli altri atenei del Veneto, nell'ambito delle iniziative connesse al POR FESR e al FSE e al nuovo piano industriale per il Veneto, sono stati organizzati incontri aperti alle imprese del territorio al fine di favorire il trasferimento delle conoscenze, le aggregazioni università e imprese (RIR - reti innovative regionali) e valorizzare gli esiti di progetti di ricerca congiunti, in particolare negli ambiti della smart specialization strategy (smart manufacturing, smart agrifood, creative industries, sustainable living).

Nella prospettiva di un consolidamento delle attività di terza missione universitaria, per favorire una sempre maggiore integrazione fra il mondo della ricerca e della produzione veneta, in occasione dello luav Open Week, luav ha aperto i propri laboratori didattici e di ricerca al mondo delle imprese.

Un altro potente strumento di comunicazione è il sito web di Ateneo dove sono presenti tutti i documenti formali (bilanci preventivi e consuntivi e relative note illustrative, verbali degli organi, relazioni del Nucleo, Piano integrato, 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.

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

Tabella 1 stakeholder coinvolti

ELENCO STAKEHOLDERS COINVOLTI NELLA CUSTOMER SATISFATION	interno/esterno
Componenti del Nucleo di Valutazione	E
Componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione	I
Componenti del Senato degli Studenti	I
Componenti commissioni didattiche	I
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	I
Prorettori	I
Dirigenti	I
Docenti	I

ELENCO STAKEHOLDERS COINVOLTI NELLA CUSTOMER SATISFATION	interno/esterno
Dottorandi	I
Laureati che hanno effettuato tirocinio	E
Responsabili di Divisione/Servizio	I
Direttore Generale	I
Rettore	I

Le indagini di benchmark con gli altri Atenei (progetto Good Practice) e l'erogazione diretta di questionari di customer satisfaction completano il quadro di una relazione verso i portatori di interesse che si presenta attiva e multiforme e che coniuga l'obiettivo di comunicazione e trasparenza con la necessità di cogliere in modo efficace le opinioni, le esigenze e la soddisfazione degli stakeholder. Il legame tra i risultati della performance e il sistema premiante del personale dell'amministrazione garantisce un feedback importante verso l'esterno oltre che uno stimolo alla realizzazione degli obiettivi e al miglioramento continuo dell'amministrazione.

Per quanto riguarda più specificatamente l'aspetto ambientale si individuano tra gli obiettivi strategici: **Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità**, monitorati dai seguenti indicatori:

S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale

S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico

S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate

Tra gli obiettivi gestionali figurano:

- Coordinamento del progetto di implementazione della dematerializzazione delle tesi di laurea
- Progettare spazi da destinare a deposito per contenere i costi di spostamento dei materiali
- Gestione gara per servizi bar e distributori
- Coordinamento del progetto di completamento della dematerializzazione delle tesi di dottorato
- Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti

Dal punto di vista dell'adeguamento degli impianti alle più moderne tecnologie va segnalato che è stato attivato l'impianto di trigenerazione di S. Marta che garantirà un risparmio energetico di circa il 15%/annuo oltre che un risparmio di emissioni di 340 ton. di CO2.

Questo progetto ha ottenuto nel 2017 il "Premio Best Practice Patrimoni Pubblici 2017", iniziativa promossa da Patrimoni PA net, FPA e Terotec che valorizza le practice e i progetti più innovativi promossi e sviluppati in partnership tra enti pubblici/enti di interesse pubblico e imprese private per la gestione e la valorizzazione dei patrimoni immobiliari, urbani e territoriali di proprietà pubblica o di interesse pubblico.

Nel 2017 Iuav ha partecipato al primo Festival dello sviluppo sostenibile promosso dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS): si concretizza l'impegno di sostenibilità con il convegno "Costruire in un clima che cambia. Best practice per l'efficienza energetica"; l'ateneo provvede anche alla videoinstallazione "Sostenibilità e design" e organizza la mostra "Questioni di Sostenibilità. Selezione di libri e riviste": un viaggio attraverso le pubblicazioni che hanno contribuito a formare (e trasformare) il concetto di sostenibilità.

Il forte impegno sul tema della sostenibilità ha portato, nei primi mesi del 2017, all'adesione a "M'illumino di meno", la campagna nazionale sul risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar.

Un buon risultato è stato conseguito nel 2017 anche con la partecipazione per il terzo anno al ranking internazionale "Green Metric University Sustainability Ranking" che ci ha collocato al 339° posto nel ranking internazionale (su 619 atenei) e al 16° posto nel ranking nazionale (su 22 atenei). La partecipazione al ranking consente di:

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

La partecipazione al workshop di settembre 2017 a Bologna ha consolidato il rapporto di Iuav con la RUS, ha permesso di partecipare al UI GreenMetric World University Ranking Network (UI GWURN), coordinato dall'Università di Bologna, e di aderire al programma di attività 2018 finalizzato alla scrittura di una nota congiunta e condivisa relativa a criticità e opportunità che gli atenei italiani hanno rilevato in merito al ranking.

A dicembre 2017 l'ateneo partecipato all'incontro di presentazione del bilancio di sostenibilità dell'Università Ca' Foscari, durante il quale sono stati individuati i seguenti progetti da condividere:

- 1) organizzazione di eventi
- 2) aspetti inerenti la progettazione di edifici o infrastrutture o quant'altro sostenibili
- 3) definizione di indicatori di sostenibilità ambientale da inserire nel Piano performance
- 4) progettazione di corsi formativi congiunti sul tema sostenibilità
- 5) collaborazione per acquisti sostenibili

Per migliorare la conoscenza del tema della sostenibilità e del risparmio energetico e per supportare le future iniziative il rettore ha ritenuto di costituire con proprio decreto del 24 agosto 2017 un "Gruppo di lavoro per la Rete delle Università Sostenibili" trasversale alle aree e composto da docenti, rappresentanti del senato degli studenti e personale tecnico e amministrativo<sup>2</sup>. Gli obiettivi prefissati,

<sup>2</sup> Composto da: Laura Fregolent (coordinatore), Laura Badalucco, Fiorella Bulegato, Francesca Cappelletti, Silvio Nocera, Massimo Rossetti, Valeria Tatano, Stefania Tonin, Maela Bortoluzzi, Stefano Da Re, Alessandro D'Este, Vita Gennaro, Francesca Liguori, Pietro Marigonda, Silvia Silvestrini, Alessandro Sparapan e Andrea Pavan.

già in parte realizzati nel corso del 2017, sono i seguenti:

- il contenimento della produzione di rifiuti e l'avvio di buone pratiche anche attraverso l'introduzione di protocolli e la stesura di appalti con richieste orientate alla sostenibilità
- il monitoraggio dei consumi energetici nelle diverse sedi luav finalizzato alla verifica e all'avvio di buone pratiche di riduzione dei consumi
- l'attivazione della pagina web "luav sostenibile"
- il mantenimento del ranking Greenmetrics
- lo sviluppo delle azioni di social housing e residenzialità
- la promozione di attività culturali sui temi della sostenibilità (seminari, mostre, bookcrossing, ecc.) anche in collaborazione con il Senato degli studenti e la commissione di supporto scientifico alle scelte culturali del sistema bibliotecario luav.

Tra le attività del gruppo di lavoro è stata aggiunta la realizzazione, da attuare entro il 2019, di una brochure di Bilancio sociale e ambientale luav, su cui sta lavorando un sottogruppo specifico.

**Piano triennale 2016/18:** a dicembre 2016 l'ateneo ha presentato al Miur il proprio piano triennale con la richiesta di un finanziamento complessivo per la parte progetti di 450.000 euro inerenti:

- la modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca
- i giovani ricercatori e premi per merito ai docenti

per quanto concerne la Autonomia responsabile, su cui impatta l'assegnazione del 20% della quota premiale del FFO, l'Ateneo ha deciso di puntare su indicatori relativi a:

- qualità della didattica
- strategie di internazionalizzazione

sulla base di tale piano è avvenuta l'assegnazione provvisoria delle quote annue dei progetti e della premialità; a maggio 2017 è scaduto il termine per eventuali rinunce, per cui il piano luav si è consolidato.

**Sistema informativo:** il generale il miglioramento dell'informatizzazione dei sistemi attraverso il DWH di ateneo U-Gov ha favorito le condizioni per una maggiore disclosure verso l'esterno e fornendo agli organi di governo e alla direzione generale più precise indicazioni in ordine alla previsione di scenari, alla misurazione della performance e alla realizzazione delle strategie.

Nel 2017 si è lavorato alla definizione di un cruscotto sintetico di indicatori per gli organi di governo integrando i nuovi indicatori previsti dal Piano strategico luav approvato a aprile. Il nuovo cruscotto è quindi stato condiviso con i dirigenti e convalidato dal Nucleo di valutazione che ha condiviso anche il nuovo Documento sul sistema di misurazione e valutazione delle performance luav ex art 7 DLgs 150/2009.

Recependo le numerose segnalazioni da parte dei docenti la direzione generale ha anche provveduto alla realizzazione di una nuova reportistica sui progetti di ricerca che, per mezzo di una interfaccia semplificata accessibile da U-Gov, consente ai docenti di visualizzare immediatamente e in tempo reale i dati economico finanziari relativi ai propri progetti di ricerca.

**Logistica e patrimonio immobiliare:** nel 2017 sono state consolidate le vocazioni della sede dei Tolentini quale location di eventi e mostre e della sede di Palazzo Tron quale location espositiva in concessione a terzi.

Nelle sedi del polo di Santa Marta – San Basilio viene consolidata la vocazione didattica, adeguando la sicurezza alle massime capienze previste.

Le strategie di sviluppo concertate con l'Università ca' Foscari per l'area portuale, si sono articolate nel 2017 con la realizzazione di una sede didattica temporanea nell'area degli ex Magazzini Frigoriferi, necessaria per la pianificazione dello scambio in predicato tra l'ex Convento di Santa Teresa e l'ex Convento di San Sebastiano.

**Risorse e organizzazione dei servizi:** in allegato 1 il quadro riassuntivo della situazione dell'ateneo nel 2017 relativa alle strutture didattiche e di ricerca e alle risorse umane per lo svolgimento dell'attività istituzionale (ateneo in cifre), mentre in allegato 2 l'organigramma di ateneo.

## 1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La lunga gestazione, che ha coinvolto tutti gli stakeholders interni dell'ateneo, di definizione del primo Piano strategico Iuav approvato a marzo 2017, ha comportato l'approvazione del Piano integrato Iuav 2017-19 nel mese di gennaio su una versione del Piano strategico non definitiva, con un conseguente aggiornamento del Piano integrato in un momento successivo.

Per la prima volta la programmazione del ciclo della performance, dei relativi obiettivi gestionali e indicatori discende quindi da uno specifico Piano strategico di ateneo.

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

Gli obiettivi gestionali, che supportano il perseguimento degli obiettivi strategici e garantiscono il funzionamento della struttura amministrativa, sono elaborati sulla base di un processo di discussione e condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione.

Gli obiettivi gestionali prevedono un target da raggiungere e i relativi indicatori, che possono essere sia quantitativi che qualitativi.

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

Il processo di condivisione e assegnazione degli obiettivi, che è la prima fase del processo (termina con la valutazione dei risultati), avviene entro il mese di marzo e utilizza un software proprietario (e-

Valuation) che consente di gestire on-line tutta la procedura.

Il processo consente a ciascun responsabile di struttura di accedere alla scheda obiettivi dei propri collaboratori utilizzando le credenziali di ateneo e di inserire obiettivi, target e indicatori. Completato l'inserimento, la scheda viene resa accessibile al collaboratore che la può visualizzare in preparazione del colloquio di condivisione. Successivamente a questo incontro il responsabile può apportare modifiche agli obiettivi e/o ai target proposti e il collaboratore ne prende visione. A questo punto il processo si conclude e la scheda risulta approvata e non più modificabile, salvo la revisione in corso d'anno che segue gli stessi step. I responsabili di livello superiore (di divisione e di area) prendendo atto degli obiettivi assegnati dai propri responsabili e, convalidando la scheda obiettivi, concludono la procedura. Chiusa la fase di approvazione degli obiettivi, le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, e la fase conclusiva del ciclo della performance, riguardante la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo a quello valutato.

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

- a) di progetto: sono di tipo "descrittivo"<sup>3</sup> e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso per gli obiettivi di ateneo, di struttura e di innovazione;
- b) di performance: sono di tipo "quantitativo"<sup>4</sup>, monetario e non, finalizzati a monitorare l'efficienza e l'efficacia; coincidono con gli indicatori di gestione;
- c) comportamenti, pre-definiti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico ruolo.

Il sistema degli obiettivi Iuav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, ai responsabili di servizio e ai collaboratori così come sopra descritto nel processo di condivisione degli obiettivi.

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

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali comprende le seguenti tipologie:

- obiettivi di ateneo che rappresentano la diretta declinazione sulle unità organizzative degli obiettivi definiti dal piano strategico. Esprimono il contributo in termini di supporto richiesto a ogni struttura per il loro raggiungimento;
- obiettivi di gestione, orientati al miglioramento continuo in termini di efficienza e di efficacia dell'azione amministrativa, fanno riferimento alle attività di supporto alle funzioni istituzionali svolte dai servizi dell'amministrazione e sono obiettivi di area;
- obiettivi di struttura, riferibili all'operatività caratteristica della struttura;

<sup>3</sup> Sono definiti in modo descrittivo ma spesso il loro raggiungimento viene quantificato con una misura del tipo "si/no" oppure quantitativa: un periodo di tempo, una % di completamento, ecc.

<sup>4</sup> Sono dati da numeri: o dal rapporto tra due grandezze numeriche o da singole misure numeriche.

- obiettivi di innovazione, laddove previsti, fanno riferimento all'introduzione di cambiamenti migliorativi nei processi presidiati;
- comportamenti si riferiscono alla valutazione di alcune capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico ruolo coperto.

L'attribuzione degli obiettivi varia a seconda della loro tipologia e della categoria dei soggetti a cui sono attribuiti: la tabella seguente evidenzia gli obiettivi e il relativo peso massimo per ogni categoria di personale (la somma per ogni colonna deve essere pari a 100):

tabella 2 – pesi attribuiti alle diverse classi di obiettivo/comportamento

CLASSE DI OBIETTIVI	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	AREA	DIVISIONE	STAFF, SERVIZIO, PROCESSO O FUNZ. SPEC.		EP	C/D
	Dirigenti	EP	EP	D		
Ateneo	40	40	30	30	30	10
Gestione	20	20	20	20	20	
Struttura			10	10	10	50
Innovazione	10	10	10	10	10	10
Comportamenti	30	30	30	30	30	30
Totale	100	100	100	100	100	100

La scheda di pianificazione evidenzia gli obiettivi, la loro descrizione, la tipologia, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target).

Il risultato complessivo della scheda, il cui valore massimo può essere 10, ha poi un impatto preciso sul sistema premiante.

Gli indicatori associati agli obiettivi possono essere quantitativi oppure qualitativi.

Gli indicatori sono definiti in modo tale da rendere omogenei e collegabili i risultati conseguiti da ciascuno con quelli del superiore gerarchico così da garantire, anche sotto questo aspetto, la struttura a cascata del modello adottato.

Per gli obiettivi di ateneo, di struttura, di innovazione, sono definiti target quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, un rapporto, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, ecc.).

Per gli obiettivi di gestione sono previsti due target:

1 per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario) la valutazione (su scala 1/10) avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree, è stata attribuita ai soli dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati;

2 per gli indicatori relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di

sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su specifici comportamenti osservabili, definiti in modo specifico, che rappresentano il parametro di misura.

I target sono collegati a una scala di valutazione da 0 a 10, che definisce una misura del raggiungimento degli obiettivi su quattro classi:

1. da 0 a 5,99 la prestazione è ritenuta insufficiente
2. da 6 a 7,99 è ritenuta sufficiente
3. da 8 a 9,99 è ritenuta adeguata
4. se 10 è ritenuta eccellente (e va motivata dal valutatore).

La valutazione del direttore generale è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- a) peso del 60% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
- b) peso del 20% degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore: "Spese personale/FFO + Tasse e Contributi" in quanto ritenuto espressivo del contributo del direttore generale;
- c) peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholder attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholder (studenti, PTA, docenti).

Collegamento al sistema premiante: a seguito della sottoscrizione del contratto integrativo per l'anno 2017 il collegamento della misurazione delle performance al sistema premiante è il seguente.

Al personale appartenente alle categorie C e D, che non percepisce indennità di responsabilità (o di funzione specialistica) viene attribuita un'indennità di produttività.

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

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

In base alla valutazione conseguita si ha una percentuale predefinita di indennità assegnata.

tabella 3 – distribuzione dell'indennità di produttività individuale cat. C e D senza indennità di responsabilità o funzione specialistica

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante:
da 0 a 5,99	nessuna
da 6 a 6,99	70%
da 7 a 7,99	80%
da 8 a 9,49	95%
da 9,5 a 10	100%



L'indennità di produttività collettiva è attribuita sulla base dei risultati dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo). Le risorse assegnate alle aree sono determinate sulla base del valore medio degli indicatori di performance associati agli obiettivi di gestione e del personale afferente.

Al personale di categoria D con indennità di responsabilità o di funzione specialistica il 33,33% dell'indennità (ex. art. 91 co. 3 del CCNL vigente) viene corrisposto sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo.

La quota dell'Indennità di responsabilità legata alla valutazione delle prestazioni presente nel CCI vigente è la seguente: da 0 a 5,99 nessuna indennità, da 6 a 6,99 70%, da 7 a 7,99 80%, da 8 a 9,49 95%, da 9,5 a 10 100%.

Al personale di categoria EP viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni (ex. art. 90 del CCNL vigente) comunque compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione e proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

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

tabella 4 – distribuzione dell'indennità di risultato cat. EP

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

Ai dirigenti viene liquidato un risultato proporzionale all'esito della valutazione delle prestazioni individuali tra una percentuale minima del 20% come previsto dal contratto di riferimento ed una massima del 45% della retribuzione di posizione, come stabilito dal Consiglio di Amministrazione.

La misurazione infra annuale: prima dell'approvazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (*Validato dal NdV con parere del 15 dicembre 2017 e approvato dal CdA del 20 dicembre 2017*) il sistema prevedeva due monitoraggi infra-annuali a luglio (semestrale) e novembre (primi 10 mesi) per dar modo ai responsabili di intraprendere eventuali azioni correttive. Tuttavia, al fine di uniformare il sistema attuale con quello dei principali atenei, che prevedono un'unica misurazione infrannuale, e valutato conveniente il rapporto costi/benefici, si è ritenuto di effettuare una sola rilevazione a luglio a partire dall'anno 2017, anticipando perciò di un anno quanto previsto dal nuovo documento sul SMVP.

La raccolta semestrale dei dati forniti dai responsabili delle strutture è iniziata lo scorso 3 luglio 2017 e si è conclusa il 1 settembre 2017.

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

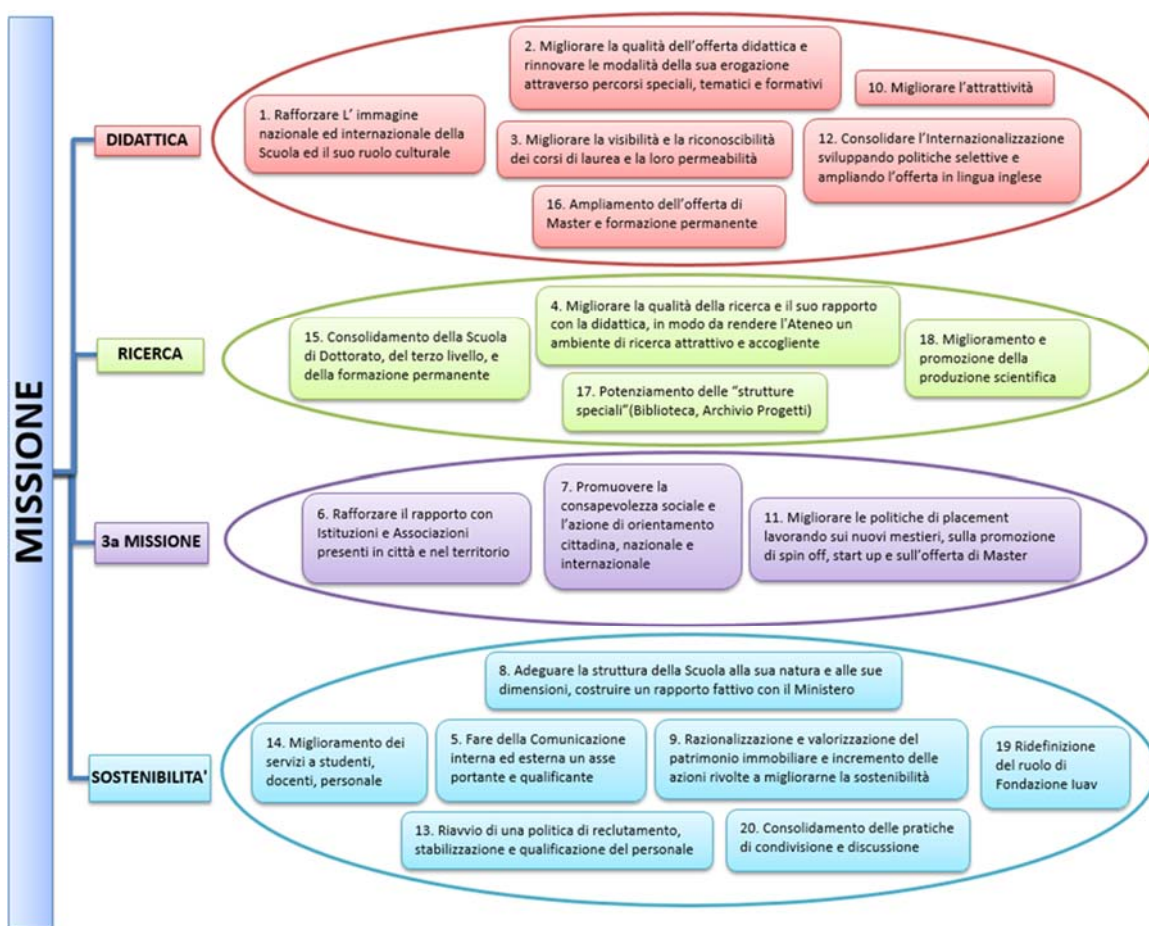
Per raccogliere i dati elementari relativi alla costruzione degli indicatori globali e di performance legati al miglioramento continuo è stato utilizzato il SW applicativo proprietario chiamato Edacop, progettato ad hoc e accessibile via web dai responsabili delle strutture. Per tutti gli indicatori relativi ai nuovi obiettivi strategici e quelli gestionali si sono predisposti fogli di lavoro MS-Excel condivisi con i dirigenti su Google Drive, laddove l'indicatore non fosse calcolabile autonomamente dal Controllo di Gestione. L'implementazione del nuovo cruscotto sintetico di indicatori (per gli organi di governo) è destinato a superare l'utilizzo di questo applicativo, per arrivare nel 2018 a una elaborazione automatizzata della maggior parte degli indicatori strategici (destinati a sostituire la maggior parte degli indicatori informativi finora raccolti tramite caricamento in Edacop) e a una raccolta su fogli di lavoro condivisi per gli altri indicatori provenienti dalle aree di supporto dell'amministrazione centrale.

## 2 GLI OBIETTIVI 2017

### 2.1 GLI OBIETTIVI STRATEGICI

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

Figura 1 Mission e obiettivi strategici



Gli obiettivi strategici sono poi declinati nelle azioni strategiche che li realizzano (Allegato 3).

Per ciascuna delle quattro grandi funzioni le tabelle seguenti indicano gli indicatori selezionati per il monitoraggio degli obiettivi strategici e le modalità di calcolo.

Si osserva che il Piano integrato 2017-19 è stato approvato con circa due mesi di anticipo rispetto alla approvazione del Piano Strategico luav da parte del Senato accademico avvenuta il 21.03.2017, che ha aggiornato in senso migliorativo alcuni degli indicatori e relative metriche del citato piano integrato. È

quindi parso opportuno aggiornare il Piano integrato 2017-2019 al fine di renderlo coerente con il Piano Strategico luav.

Di tale aggiornamento, approvato con delibera del consiglio di amministrazione del 23 maggio 2018 e di cui è stato informato il Nucleo di valutazione luav che ha condiviso, si terrà conto anche ai fini della presente Relazione sulla performance luav 2017.

tabella 5 Didattica

Obiettivo strategico	Indicatore	Metrica	
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre	On/off	
	D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e studenti attivi	Numero degli ex studenti che rispondono alle iniziative /numero ex studenti contattati	
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	D3. Percentuale di occupati Iuav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors	Percentuale di laureati che lavorano a uno anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12	
	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi AlmaLaurea	
	D5. Proporzione di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni su numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello	
	D6. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	
	D7. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	
	D7. Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro	Attivazione di un nuovo corso di laurea magistrale nella classe LM 65 in sostituzione del corso attuale in LM 12	
	D9. Verifica della applicazione della delibera del 15/12/2016 sulla distribuzione di dati di valutazione disaggregati a tutti gli organismi che si occupano di valutazione	On/off	
	D10. Creazione di canali strutturati di comunicazione dei problemi segnalati dagli studenti e rendicontazione nei rapporti di riesame dei cds e nelle relazioni delle commissioni paritetiche	On/off	
	Migliorare l'attrattività	D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)	Numero iniziative di: comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali
		D12. Iscritti al primo anno nella classe L 4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
D13. Iscritti nella classe di laurea L17		Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	
D14. Iscritti al primo anno nella classe L21		Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	
D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4		Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	
D16. Iscritti al primo anno nelle classi LM12		Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	
D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48		Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	
D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65		Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	D19. Attivazione di un corso di laurea professionalizzante	On/off	
	D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	
	D21. Numero di corsi di master attivati	pesato con il n di iscritti: ad es. 1 master vale 10 e ciascun iscritto vale 0,1: quindi 1	

Obiettivo strategico	Indicatore	Metrica
		master con 10 iscritti vale 11, uno con 100 vale 20

tabella 6 Ricerca

Obiettivo strategico	Indicatore	Metrica
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR
	R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati
	R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12	Incassi/proventi relativi ai progetti di ricerca competitivi nazionali e internazionali più i progetti regionali FSE
	R4. Premio medio annuo per docente maggiore di 4.200 euro (vedi obiettivo C della programmazione triennale 2016-18)	Premio maggiore di 4.200 euro (vedi obiettivo C della programmazione triennale 2016-18)
	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca
	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.
	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi
Consolidamento della scuola di dottorato	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse
	R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi
	R10. Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altro ateneo sul numero totale di dottorandi a 1° anno
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	Numero fondi in comodato o in donazione
	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi
Miglioramento e promozione della produzione scientifica	R13. Istituzione di un comitato scientifico esterno con alcuni membri internazionali di prestigio per l'editoria di ateneo e favorire le pubblicazioni in doppia: italiano e inglese	Istituzione del comitato e pubblicazione nella collana di ateneo di libri in doppia lingua
	R14. Percentuale di pubblicazioni di ateneo riservate annualmente ai ricercatori luav al di sotto dei 35 anni	Percentuale di pubblicazione di ateneo di ricercatori under 35

tabella 7 Terza missione

Obiettivo strategico	Indicatore	Metrica
Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio	T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	On/off
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Numero di eventi e mostre di Ateneo
Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	T3. Soddisfazione dei tirocinanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"
	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"
	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up

tabella 8 Sostenibilità

Obiettivo strategico	Indicatore	Metrica
Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web	Percentuale di aumento rispetto al valore 2016
	S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti
Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma) Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)	S3. Approvazione nuovo statuto	On/off
	S4. Revisione della struttura organizzativa	On/off
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico	On/off
	S6. Efficientemente energetico e sostenibilità ambientale	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric
	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate	% aule attrezzate
	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi
Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo	S9. Predisposizione del piano triennale del personale	On/off
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Numero spazi allestiti
	S11. Installazione di distributori di bevande e snack	Superficie mq di nuovi distributori installati
	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione
Ridefinizione del ruolo di Fondazione Iuav	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione Iuav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off



## 2.2 GLI OBIETTIVI GESTIONALI

Il piano performance Iuav 2017-19 evidenzia nella tabella seguente l'articolazione per l'amministrazione e per ciascuna sua area funzionale dei principali obiettivi gestionali.

### 2.2.1 Gli obiettivi gestionali

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

La tabella 13 del Piano performance 2017-19 approvato dal CDA il 25.01.2017 che ha definito gli obiettivi gestionali 2017 assegnati al DG e ai dirigenti è stata modificata e integrata con delibera CDA Iuav del 19.07.2017 sia per adeguare gli obiettivi gestionali alla presenza del nuovo dirigente dell'AFRU (in servizio dal 01.06.2017) sia per tenere in considerazione alcuni fatti gestionali intervenuti successivamente all'approvazione del piano integrato. La tabella che segue integra quindi le modifiche introdotte dalla delibera sopra riportata. La funzione istituzionale si distingue in Didattica (D), Ricerca (R), Terzo Comparto (T) e Sostenibilità (S).

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

Tabella 9 area didattica

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente
D	Organizzare i wave secondo le indicazioni di Ateneo garantendo una adeguata pubblicizzazione	Dirigente ADSS	Diffusione del materiale informativo a tutte le università partner e agli studenti con particolare riferimento agli studenti stranieri - numero degli studenti incoming gestiti rispetto all'anno precedente	0	+2%	+3%
D	Attivazione di nuovi servizi per i laureati	Dirigente ADSS	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche (AlmaLaurea)	2%	5%	8%
D	Progettazione di un nuovo sistema di comunicazione con gli studenti e individuazione fonti di finanziamento	Dirigente ADSS	Realizzazione progetto e messa in esercizio entro l'anno	Messa in esercizio entro 31/12	Messa in esercizio entro il 30/11	Messa in esercizio entro il 31/10
D	Incremento delle presenza sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti	Dirigente ADSS	n. campagne effettuate	1	2	3
D	Attivazione di supporti specifici per studenti rifugiati o provenienti da luoghi di guerra	Dirigente ADSS	Numero servizi attivati		1	
D	Progettazione e finanziamento di un progetto per mantenere i contatti con gli studenti incoming	Dirigente ADSS	2017: on/off	Predisposizione del progetto entro dicembre 2017	Predisposizione del progetto entro novembre 2017	Predisposizione del progetto entro ottobre 2017
D	Miglioramento dei servizi di segreteria dei master	Dirigente ADSS	Valutazione agli studenti rilevata da AlmaLaurea	Decisamente sì e più sì che no >60%	Decisamente sì e più sì che no >70%	Decisamente sì e più sì che no >75%
D	Seminari sul sistema AVA alla luce delle osservazioni della CEV	Dirigente ADSS	Numero seminari		1	2
T	Partecipazione ad almeno due fiere internazionali	Dirigente ADSS	Numero delle partecipazioni a eventi di orientamento		1	2
S	Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna*	Dirigente ADSS	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna
S	Coordinamento del progetto di implementazione della dematerializzazione delle tesi di laurea	ADSS coordinamento (ARBSL-AI partecipanti)	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto Cineca			Rispetto delle tempistiche rilevate dal gantt di progetto

Tabella 10 area ricerca

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente
R	Potenziamento dei clusterLAB di ateneo	Dirigente ARSBL	Avvio protocolli di intesa e convenzioni attuative		Stipula dei protocolli e convenzioni richieste	
R	Aggiornamento della geografia della ricerca Iuav e supporto alla definizione delle linee strategiche di ricerca e dei temi prioritari di ateneo	Dirigente ARSBL	Monitoraggio della ricerca di ateneo degli ultimi 5 anni	Entro novembre 2017	Entro ottobre 2017	Entro settembre 2017
R	Incrementare la partecipazione a bandi competitivi e migliorare il tasso di successo	Dirigente ARSBL	Creazione di una agenda dei bandi di interesse attivi	Creazione dell'agenda e almeno due iniziative entro dicembre 2017	Creazione dell'agenda entro giugno 2017 e almeno tre iniziative entro dicembre 2017	Creazione dell'agenda entro aprile 2017 e almeno tre iniziative entro dicembre 2017
R	Acquisizione della certificazione di qualità per il FISTEC	Dirigente ARSBL	Presentazione istanza di autorizzazione al Ministero dello Sviluppo Economico ai fini della notifica ai sensi dell'art. 47 del regolamento UE n. 305/2011 quale laboratorio di prova	Entro settembre 2017	Entro luglio 2017	Entro giugno 2017
R	Predisposizione del nuovo regolamento per le attività di ricerca istituzionale e conto terzi con la previsione di ritenute di ateneo*	Dirigente ARSBL	Presentazione del regolamento al rettore e distribuzione delle risorse ai docenti		Liquidazione del fondo entro 2017	Pagamento del fondo entro 2017
R	Biblioteca: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	Dirigente ARSBL	Proseguimento delle attività di revisione e ricollocazione di sezioni a scaffale aperto e a deposito della biblioteca, con particolare riferimento ai periodici	Fusione del 35% dei periodici	Fusione del 35% dei periodici con predisposizione scarto	Fusione del 40% dei periodici con predisposizione scarto
R	Archivio progetti: potenziare l'archivio progetti e i relativi servizi	Dirigente ARSBL	Acquisizione di nuovi fondi e attività di valorizzazione come da programma del comitato scientifico		On/off	
R	Coordinamento delle attività funzionali alla predisposizione del regolamento sul fondo per la premialità dei docenti *	ARSBL coordinamento (AFRU- ADSS partecipanti)	Predisposizione del regolamento di cui all'articolo 9 della		Predisposizione regolamento	Prima assegnazione risorse entro dicembre
T	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	Dirigente ARSBL	Implementazione del progetto finanziato dal MiSE KnowledgeTransfer@iuav		Indicatori come da progetto MiSE	Superamento indicatori progetto MiSE

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguito	Eccellente
S	Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna*	Dirigente ARSBL	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna
S	Coordinamento del progetto di completamento della dematerializzazione delle tesi di dottorato	Dirigente ARSBL	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto cineca			Rispetto delle tempistiche rilevate dai gantt di progetto

Tabella 11 area finanza e risorse umane

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguito	Eccellente
D	Pagamento tempestivo dei docenti WAVE	Dirigente AFRU	Scadenza pagamento	31-ott	15-ott	30-set
S	Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna*	Dirigente AFRU	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna
S	Approfondimento sulla struttura dello stato patrimoniale e miglioramento nella modalità di rappresentazione del bilancio	Dirigente AFRU	Completamento attività	30-giu-17	30-mag-17	30-apr-17
S	Verifica crediti pregressi ai fini dell'attivazione di eventuali azioni di recupero	Dirigente AFRU	Percentuale dei crediti analizzati	50%	70%	90%
S	Prima analisi per una reportistica sulla disponibilità dei budget	Dirigente AFRU	Scadenza presentazione documento di analisi		Presentazione della bozza del documento entro il 31/12	Presentazione entro il 31/12
S	Ridefinizione delle configurazioni e attivazione di un presidio sul modulo PJ	Dirigente AFRU	Scadenza attività e % sistemazione dei progetti dal punto di vista contabile e sistemazione delle configurazioni	60% dell'attività entro il 31/12	80% dell'attività entro il 31/12	Sistema a regime entro il 31/12

Tabella 12 area infrastrutture

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguito	Eccellente
D	Incremento attrezzature didattica come da piano di programmazione SU	Dirigente AI	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche (AlmaLaurea)	2%	5%	8%
D	Incremento attrezzature didattica come da piano di programmazione SU	Dirigente AI	Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate	5%	6%	8%
D	Predisposizione di un progetto in cui si individuano gli spazi da destinare ai servizi per i momenti di pausa e le fonti di finanziamento dell'intervento	Dirigente AI	Fase 1: realizzazione del progetto	Realizzazione entro maggio	Realizzazione del progetto	Realizzazione degli interventi nei tempi previsti dal CdA
D	Implementazione delle dotazioni di Palazzo Badoer e promozione offerta master	Dirigente AI	Realizzazione interventi	Realizzazione entro maggio	Realizzazione entro aprile	Realizzazione entro marzo
S	Ottenimento del CPI della sede del Cottonificio di S Marta	Dirigente AI	Ottenimento del CPI		Entro dicembre 2017	Entro novembre 2017
S	Progettare spazi da destinare a deposito per contenere i costi di spostamento dei materiali	Dirigente AI	Presentare un progetto per la realizzazione degli spazi da destinare a depositi	Presentare il progetto entro il mese di ottobre	Presentare il progetto entro il mese di settembre	Presentare il progetto entro il mese di luglio
S	Ottenimento del CPI della sede di Cà Tron	Dirigente AI	Presentazione del progetto	Presentare il progetto entro il mese di luglio	Presentare il progetto entro il mese di giugno	Presentare il progetto entro il mese di maggio
S	Installazione armadietti per la biblioteca	Dirigente AI	Realizzazione dell'intervento	Realizzazione entro maggio	Realizzazione entro aprile	Realizzazione entro marzo
S	Gestione gara per servizi bar e distributori	Dirigente AI	Individuazione di un gestore che garantisca un servizio di qualità		Entro dicembre 2017	
S	Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna*	Dirigente AI	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente
S	Riorganizzazione spazi: valutazione del valore di trasformazione dell'edificio inutilizzato nell'area di Mestre	Dirigente AI	Valutazione da parte dell'agenzia del territorio	Entro novembre 2017	Entro ottobre 2017	Entro settembre 2017

tabella 13 direzione generale

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente
D	Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti	DG	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	3%	4%	5%
T	Organizzazione di eventi specifici legati alla pratica sportiva	DG	Pubblicizzazione eventi su web		Pubblicizzazione di tutti gli eventi	Pubblicizzazione di tutti gli eventi e comunicazioni mirate agli studenti
S	Supporto all'organizzazione degli eventi/mostre del rettore	DG	Valutazione da parte dei docenti rilevata tramite la customer satisfaction	>=3	> 3,5	> 4
S	Completamento dell'attività di riordino del sito web	DG	Numero di nuovi visitatori	5%	10%	15%
S	Gestire la nuova gara per il servizio di pubblicazione dell'editoria di ateneo	DG	Chiusura della gara e attivazione del contratto	Contratto entro dicembre 2017	Contratto entro novembre 2017	Contratto entro ottobre 2017
S	Revisione del regolamento per l'utilizzo degli spazi al fine di renderlo più aderente alle mutate esigenze*	DG	Approvazione del regolamento da parte del CdA	Approvazione del regolamento entro dicembre 2017	Approvazione del regolamento entro ottobre 2017	Approvazione del regolamento entro settembre 2017
S	Attivazione di servizi residenziali per studenti e visiting professors	DG	Numero posti messi a disposizione per residenzialità di lungo periodo	> =20	> =30	> =50
S	Reingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi trasversali e modifiche organizzative conseguenti: acquisti, contratti, domanda di partecipazione a concorsi e delibere organi *	DG	N. processi dematerializzati	2	3	4
S	Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna*	DG e Dirigenti	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna
S	Implementazione del nuovo cruscotto di indicatori per la governance di ateneo	DG	Realizzazione del cruscotto	Messa a disposizione entro giugno 2017		

Funzione Istituz.	Obiettivo 2017	Responsabile Gestionale	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente
S	Individuazione definitiva e attuazione delle azioni positive individuate dal gruppo di lavoro sul benessere organizzativo	DG	Numero azioni attivate		1	2

Le tabelle di cui sopra integrano anche la parte degli obiettivi gestionali che riguardano interventi iniziati in anni precedenti e non ancora conclusi entro il 2016 (indicati nella tabella 14 Obiettivi a completamento del Piano performance 2016-18 del Piano performance 2017-19).

Il Piano performance prevede, inoltre, obiettivi di gestione e di miglioramento continuo dei servizi misurati attraverso indicatori: di efficienza e di efficacia. I primi relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, ottenendo in tal modo un costo medio unitario per struttura, i secondi derivano dall'indagine di customer satisfaction presso gli stakeholders.

Efficienza: sono misurati da indicatori di costo unitario, sono stabiliti in misura percentuale dentro a un range che va tra +-1% rispetto al costo unitario dell'anno precedente. Il costo unitario è dato dal rapporto tra costo retributivo delle divisioni dell'area e i driver espressivi del volume di attività svolta. Gli indicatori di efficienza sono utilizzati per valutazione dei dirigenti e del DG, ritenendo che il personale sottostante non abbia le leve di azione necessarie.

Tabella 14 – indicatori legati all'efficienza

Indicatore	Metrica	Target	Resp. gestionale
Costo unitario AI	A3.1 Costi retributivi del personale assegnato ex divisione facility management/ Totale metri quadri ateneo A3.2 Costi retributivi del personale assegnato ex divisione patrimonio e approvvigionamenti/ Valore approvvigionamenti A3.3 Costi retributivi del personale assegnato divisione servizi ICT/ Totale punti di connessione rete con pc collegato	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad un miglioramento dell'1% annuo.	Dirigente AI
Costo unitario DIRIGENTE AFRU	A3.4 Costi retributivi del personale assegnato Divisione Risorse Umane e Organizzazione/ Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato A3.5 Costi retributivi del personale assegnato Divisione Amministrazione/(proventi (al netto riserve) + costi )/1000		Dirigente AFRU
Costo unitario ADSS	A3.6 Costi retributivi del personale assegnato Divisione Programmazione Didattica/ Totale corsi di laurea attivi Costi retributivi del personale assegnato ex Divisione Servizi agli Studenti/ Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)		Dirigente ADSS
Costo unitario ARBL	A3.7 Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Totale progetti finanziati A3.8 Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti (lauree, master, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e dottorati di ricerca), borsisti e assegnisti A3.9 Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema dei Laboratori/ Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno (entrate accertate - lordo IVA)		Dirigente ARSBL



Indicatore	Metrica	Target	Resp. gestionale
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Spese personale / FFO + Tasse e Contributi		DG

Efficacia: gli obiettivi gestionali legati all'efficacia sono misurati da questionari di Customer Satisfaction rivolti a stakeholder diversi. Gli obiettivi sono definiti mediante un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti (media delle risposte del questionario), sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente).

tabella 15 Obiettivi di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

Indicatore	Target	Resp. gest	
A4.1 Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati per ciascun indicatore valutativo attraverso l'applicazione di un modello di calcolo che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).	Strutture a supporto DG e Rettorato	
A4.2 Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo			
A4.3 Soddisfazione del PTA sul Servizio prevenzione e sicurezza			
A4.4 Soddisfazione del personale docente sull'organizzazione degli eventi di ateneo			
A4.5 Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto			
A4.6 Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali			
A4.7 Soddisfazione del personale docente sul Servizio comunicazione e immagine			
A4.8 Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore			
A4.9 Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo di ciascun dipartimento			
A4.10 Soddisfazione componenti commissioni paritetiche e commissioni autovalutazione corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo			
A4.11 Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione		Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
A4.12 Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale			
A4.13 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili			
A4.14 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale			
A4.15 Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca			
A4.16 Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori			Dirigente ARSBL e strutture dell'Area
A4.17 Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari			
A4.18 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi			Dirigente AI e

Indicatore	Target	Resp. gest
A4.19 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti		strutture dell'Area
A4.20 Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica		
A4.21 Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione		
A4.22 Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti		Dirigente ADSS e strutture dell'Area
A4.23 Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		
A4.24 Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa		
A4.25 Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione		

Gli obiettivi di struttura e di innovazione sono fissati nelle schede obiettivo del singolo dipendente e prevedono indicatori di misurazione che possono essere sia qualitativi che quantitativi.

Si fa presente che se le tabelle di obiettivi sopra illustrate si riferiscono alle unità organizzative (aree di supporto) e quindi alla performance organizzativa, le schede individuali concernono la performance individuale dei dipendenti. Ciascuna scheda individuale comprende tutti gli obiettivi specificatamente assegnati al dipendente.

## 3 I RISULTATI RAGGIUNTI

### 3.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

#### PREMESSA

I risultati strategici sono articolati per le quattro funzioni istituzionali più sopra indicate (didattica, ricerca, sostenibilità e terzo settore).

I risultati inerenti gli obiettivi strategici definiti nel piano della performance Iuav 2017-2019, alcuni dei quali descritti nei punti che seguono, verranno sintetizzati nelle tabelle seguenti. Si osserva che in alcuni casi il valore è esprimibile quantitativamente e in altri in termini on/off. Non sempre è stato possibile quantificare il dato richiesto. In alcuni casi il target dovrà essere rivisto per renderlo più significativo ai fini della misurazione. Nelle note si è riportata in alcuni casi e in modo discorsivo l'indicazione sui risultati fornita dai dirigenti delle aree di supporto; in alcuni casi sono state fornite indicazioni utili all'aggiornamento dei target o dell'indicatore.

#### DIDATTICA

##### razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Con riferimento alle attività formative, nel corso del 2017, Iuav è stato impegnato su due piani di lavoro distinti: da un lato l'erogazione dell'offerta didattica programmata nel 2016/17, dall'altro l'avvio dei primi interventi sulla futura identità didattica di Iuav.

Il primo ambito ha comportato principalmente due azioni:

- la prosecuzione delle attività dei corsi di studio secondo gli assetti didattici approvati nel 2016/17 nel rispetto dei requisiti di qualità e sostenibilità dell'offerta formativa;
- l'avvio di programmazione nel reclutamento della docenza che tenga conto di tutti i livelli dell'insegnamento, con l'obiettivo di assicurare ricambio, copertura e sviluppo ad ogni settore e possibilità di programmazione del futuro, compatibilmente con risorse non sempre prevedibili.

Il secondo piano di interventi (dedicato alla riflessione sulla futura identità didattica Iuav), si è sviluppato a partire dalle riflessioni emerse dai "tavoli sulla didattica", aperti a tutto il corpo docente e al personale tecnico amministrativo coinvolto.

Le principali azioni portate avanti nel 2017 riguardano:

- il positivo avvio della Scuola di Specializzazione in beni architettonici e del paesaggio, con la piena copertura dei posti messi a bando e un crescente interesse da parte dei professionisti del settore e delle istituzioni del territorio;
- la proficua partenza del nuovo indirizzo di Interiors, collocato all'interno del triennio di Disegno industriale e multimedia, per il quale sono pervenute 200 domande di preiscrizione su 60 posti disponibili, con un positivo impatto sull'attrattività dell'ateneo;
- la ripresa del settore di Teatro attraverso l'attivazione del corso magistrale in Teatro e arti performative in classe LM-65 con un gruppo di lavoro interdipartimentale e interdisciplinare e un trend in ripresa delle iscrizioni;

- il sostegno all'attrattività dei corsi di studio attraverso una serie di interventi di promozione a livello locale, nazionale e internazionale (consolidamento dell'Open Day, produzione di nuovi materiali promozionali, avvio di una rete di rapporti con le scuole superiori del territorio, presenza a fiere ed eventi di orientamento nazionali e internazionali);
- il rinnovamento delle procedure di laurea con un focus sui corsi di laurea magistrale sia attraverso l'istituzione del premio miglior tesi sia con il consolidamento dei laboratori trasversali di laurea.

### **l'implementazione del sistema AVA**

In marzo 2017, a seguito della visita di accreditamento periodico della sede, avvenuta dal 24 al 28 ottobre 2016, Anvur ha inviato la relazione preliminare di accreditamento periodico. Il Rettore, sentiti il Presidio della qualità, i dipartimenti ed i corsi di studio coinvolti nella visita non ha presentato controdeduzioni.

Il 18 ottobre 2017 Anvur ha inviato alla Università luav di Venezia il rapporto di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio, nel quale viene riportato il giudizio per ciascun punto di attenzione relativo ai requisiti di sistema e di corso di studio e il giudizio complessivo sulla sede, quest'ultimo calcolato secondo i nuovi criteri di AVA<sup>5</sup>. Il punteggio complessivo ottenuto dalla Università luav di Venezia è 6,55, e il giudizio complessivo della sede è B-pienamente soddisfacente. Questo comporta che Anvur propone l'accREDITAMENTO della sede e di tutti i suoi corsi di studio per la durata massima consentita dalla normativa vigente. A livello nazionale l'ateneo si posiziona nella fascia più alta ottenuta dalle università sottoposte alla visita di accreditamento periodico fino ad oggi, che sono in tutto 24. Punteggi superiori a luav sono stati ottenuti solo dalle Università: "Luigi Bocconi", Politecnico di Torino, Macerata, Ferrara e Camerino. Nelle tabelle 1a e 1b dell'allegato 5 sono riportati i voti e i giudizi delle università, rispettivamente a didattica convenzionale e a distanza o telematiche, già valutate.

La CEV ha espresso nel complesso una valutazione molto positiva sul sistema di assicurazione della qualità di cui l'ateneo si è dotato. In particolare a livello di sistema l'assicurazione della qualità è implementata, mentre non riesce ad essere trasferita in modo efficace a livello dei corsi di studio. La CEV auspica un rafforzamento dell'azione delle Commissioni paritetiche docenti studenti e del Nucleo di valutazione.

Segnala inoltre che l'assicurazione della qualità della ricerca appare essere piuttosto carente.

Nella tabella 2 dell'allegato 5 viene riportata una sintesi dei punteggi ottenuti dalla Università luav di Venezia per i 185 punti di attenzione esaminati, 41 a livello di sistema e 144 a livello di corsi di studio. I punteggi più

---

<sup>5</sup> Nella relazione preliminare il giudizio era "C- soddisfacente". In attuazione dell'articolo 2, comma 2 del DM 987/2016, l'ANVUR ha graduato i giudizi di accreditamento periodico già emessi anche secondo la scala prevista dall'art. 3, comma 3, dello stesso decreto, ossia, per le Università con almeno il 70% dei corsi in modalità convenzionale o mista: A – MOLTO POSITIVO; B – PIENAMENTE SODDISFACENTE; C – SODDISFACENTE; D – CONDIZIONATO; E – INSODDISFACENTE; per le Università con più del 30% dei corsi a distanza e Università telematiche: Atel – MOLTO POSITIVO; Btel – PIENAMENTE SODDISFACENTE; Ctel – SODDISFACENTE; Dtel – CONDIZIONATO; Etel – INSODDISFACENTE. A tal fine ha utilizzato un algoritmo di conversione (Applicazione dell'art. 10, comma 2, del DM 987/2016 – conversione dei giudizi emessi) che assegna un punteggio ad ogni voto ottenuto e un "peso" del 70% ai requisiti di sistema e del 30% ai requisiti di corso di studio. Il nuovo sistema ha comportato un miglioramento dei giudizi: con il sistema precedente la valutazione più elevata era "C- soddisfacente". Con il nuovo sistema AVA, il giudizio di 8 delle 13 università classificate "C-soddisfacente" è diventato "B- pienamente soddisfacente". Tra le 8 Università che migliorano il giudizio c'è anche luav di Venezia.

alti si osservano per i requisiti di sistema e in particolare il requisito AQ1.A.1 – Linee strategiche e programmazione- e AQ1.A2 - politiche di qualità – che sono stati segnalati come A-esempio di prassi eccellente. A livello di sistema l’ateneo ha ricevuto anche 6 giudizi di tipo “C- accettato con raccomandazione” nei seguenti punti di attenzione: Attività di conduzione dei corsi di studio, Commissioni paritetiche docenti-studenti, nucleo di valutazione per la didattica, nucleo di valutazione per la ricerca, sostenibilità della didattica, numero di ore frontali per cfu (tabella 3 dell’allegato 5).

Il requisito AQ5, relativo alla assicurazione della qualità dei corsi di studio, ha ottenuto in media punteggi inferiori rispetto ai requisiti di sistema. In particolare, sui 9 corsi di studio valutati, 2 corsi, le lauree triennale e magistrale di pianificazione territoriale, hanno ottenuto l’accreditamento di tipo di tipo “Soddisfacente” e 7 di tipo “Condizionato”. Si veda la tabella 4 dell’allegato 5 per il dettaglio della valutazione per ciascun corso di studio.

A seguito della visita di Accredimento periodico, nella Relazione annuale immediatamente precedente allo scadere del primo triennio dall’ultimo Accredimento periodico della Sede, la normativa vigente prevede che il Nucleo di valutazione:

- relazioni all’ANVUR sull’applicazione delle eventuali raccomandazioni e condizioni formulate dall’Agenzia durante la visita di Accredimento periodico;
- segnali all’ANVUR i Corsi di studio con forti criticità alla luce dell’attività di valutazione interna dell’ultimo quinquennio;
- predisponga una relazione riassuntiva sulle attività di monitoraggio interno dei CdS.

Nel corso del 2017 l’ateneo ha avviato i lavori per la risoluzione delle criticità evidenziate dalla CEV, predisponendo anche strumenti e metodologie per la rendicontazione delle azioni messe in campo, sia a livello di corso di studio che di sistema.

Inoltre sono già state messe in opera alcune azioni sulla base delle indicazioni informali della CEV riguardo l’analisi e commento ai dati dei quadri B6, B7, C1, C2, C3 della SUA- CdS e la modifica dei quadri relativi agli obblighi formativi in ingresso e alle prove finali.

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti nel 2017 rispetto agli indicatori associati agli obiettivi strategici risultanti dal piano.

Tabella 16 didattica

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre	On/off	ON	OFF	Gli attuali tempi di gestione dell'offerta prevedono l'approvazione in dipartimento e in senato a febbraio, la pubblicazione tra maggio e giugno. E' necessario un cambiamento delle tempistiche rispettate dai Dipartimenti per raggiungere l'ambizioso target dell'indicatore proposto.
D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e studenti attivi	Numero degli ex studenti che rispondono alle iniziative /numero ex studenti contattati			Da segnalare le seguenti iniziative: - luav abroad ( <a href="http://www.iuav.it/Ateneo1/eventi-del/2017/luav-Abroa/index.htm">http://www.iuav.it/Ateneo1/eventi-del/2017/luav-Abroa/index.htm</a> ); - gruppo Facebook per mantenere i contatti con gli studenti che sono stati in Erasmus a IUAV. L'indicatore proposto è difficile da rilevare perché contatti e inviti vengono tenuti da una pluralità di interlocutori.
D3. Percentuale di occupati luav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors	Percentuale di laureati che lavorano a uno anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12	>=1,07%	1,18%	
D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi Almalaurea	>=15,6%	19,7%	
D5. Proporzione di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni su numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello	>=25,8%	27%	
D6. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=27,2%	34%	
D7. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=2%	4%	Potrebbe essere utile il confronto con gli altri atenei, potrebbe essere utile la disaggregazione per classi di laurea

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
D8. Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro	Attivazione di un nuovo corso di laurea magistrale nella classe LM 65 in sostituzione del corso attuale in LM 12	ON	ON	
D9. Verifica della applicazione della delibera del 15/12/2016 sulla distribuzione di dati di valutazione disaggregati a tutti gli organismi che si occupano di valutazione	On/off	ON	ON	
D10. Creazione di canali strutturati di comunicazione dei problemi segnalati dagli studenti e rendicontazione nei rapporti di riesame dei corsi di studio e nelle relazioni delle commissioni paritetiche	On/off	ON	-	I rapporti di riesame ora si basano sul commento degli indicatori sentinella ANVUR
D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)	Numero iniziative di: comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali	10	58	
D12. Iscritti al primo anno nella classe L4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=112	319	
D13. Iscritti nella classe di laurea L17	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=97	422	
D14. Iscritti al primo anno nella classe L21	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	34	
D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	379	

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
D16 Iscritti al primo anno nelle classi LM12	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=104	84	
D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=79	28	
D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=90	58	
D19. Attivazione di un corso di laurea professionalizzante	On/off	OFF	OFF	Si sta verificando l'effettiva opportunità e utilità per l'ateneo di istituire un percorso formativo di questo tipo, anche alla luce dei requisiti stabiliti dal ministero nel decreto ministeriale 935/2017
D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	27,50	63	
D21. Numero di corsi di master attivati	Pesato con il n di iscritti: ad es. 1 master vale 10 e ciascun iscritto vale 0,1: quindi 1 master con 10 iscritti vale 11, uno con 100 vale 20	119,90	168,9	



## RICERCA

Nel 2017 la ricerca ha proseguito nell'attrazione di fondi provenienti dall'esterno: sono stati ammessi a finanziamento 10 progetti di ricerca su bandi competitivi nazionali e internazionali, per un importo complessivo di circa 750.000 euro, a cui si aggiungono i progetti FSE della programmazione 2014-2020 per un importo di 1.100.000 euro e convenzioni di ricerca per 1.200.000 euro.

Al fine di incrementare la partecipazione a bandi competitivi e migliorare il tasso di successo, è stata creata sul sito web della ricerca una agenda dei bandi in uscita, mantenuta costantemente aggiornata, e sono state organizzate due giornate informative sui bandi di Horizon 2020 presso Iuav, in collaborazione con APRE – Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, rivolte a docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi.

Le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca) sono state ripartite tra i dipartimenti, integrando i criteri di premialità relativi agli esiti della VQR 2011-2014 (in particolare l'indicatore IRFD) con indicatori relativi al tasso di partecipazione e di successo del personale docente e ricercatore a progetti di ricerca su bando nazionali ed europei ed alle entrate accertate derivanti da attività di terza missione conseguite nel periodo 2013-2016. I dipartimenti hanno provveduto ad assegnare le risorse ai propri docenti e ricercatori mediante call interne, applicando per la valutazione criteri e indicatori di qualità del progetto, di produttività scientifica e di risultato, confermando gli obiettivi di incrementare la partecipazione e il tasso di successo a bandi competitivi, di rafforzare la mobilità internazionale, di migliorare e incrementare la produzione scientifica.

È stato approvato il nuovo regolamento per la disciplina del fondo di ateneo per la premialità e per i compensi aggiuntivi previsti dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dalla legge 4 novembre 2005, n. 230. Con delibere degli organi di governo di dicembre sono stati approvati i risultati della prima applicazione e sono stati attribuiti 10 premi a professori e ricercatori che hanno conseguito importanti risultati nella ricerca e in incarichi gestionali.

Hanno preso avvio le attività dei primi nove clusterlab di ateneo, attivati nel 2016 con l'obiettivo di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare rapporti stabili e proficui con i referenti esterni. I clusterlab sono caratterizzati dalla presenza di un progetto interdipartimentale incentrato su un tema di rilievo del dibattito contemporaneo ritenuto strategico per l'ateneo, dall'adesione di almeno 10 docenti e ricercatori strutturati, dalla partecipazione attiva, formalizzata da appositi protocolli d'intesa, di stakeholders esterni (enti pubblici e di diritto pubblico, associazioni, ONG, imprese private, aziende, etc.) e dalla sostenibilità economica di breve e lungo periodo attraverso la disponibilità di risorse umane e economiche. Nel corso del 2017 è stato garantito il supporto ai coordinatori dei clusterlab per la stipula dei protocolli d'intesa con i soggetti esterni, secondo gli schemi già approvati dagli organi di governo. È stata realizzata una apposita sezione del sito web della ricerca Iuav, in continuo aggiornamento e sono stati attivati sei assegni di ricerca a supporto delle attività di ricerca e di networking.

### Trasferimento tecnologico

Si è concluso con successo il primo anno del progetto Ufficio di Trasferimento Tecnologico (KnowledgeTransfer@Iuav KTI) cofinanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del Bando per il potenziamento degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università e degli enti pubblici di

ricerca. Gli indicatori relativi allo stato di avanzamento del progetto sono stati ampliamenti superati e il progetto è stato cofinanziato dal MiSE per una seconda annualità.

Sono state effettuate attività di mappatura e relazione tra l'Ateneo e le realtà produttive, strutturate sia a mezzo di evento pubblico che di incontri individuali, e attraverso una indagine con questionari.

Per quanto riguarda gli incontri operativi basati su azioni di organizzazione/promozione del rapporto Università – Impresa, sono stati organizzati tre eventi pubblici e su invito:

- un primo incontro di promozione dei laboratori didattici e di ricerca dell'università Iuav di Venezia nell'aprile 2017, presso l'Aula Magna dei Tolentini, con il titolo "Laboratori aperti Iuav. Il sistema dei laboratori didattici e di ricerca incontra le imprese" e ha riguardato l'accesso guidato ai laboratori didattici e di ricerca per il mondo delle imprese. L'evento si è inserito nell'iniziativa ombrello dello Iuav Open Week ed aveva come scopo il consolidamento delle attività di terza missione universitaria per favorire una sempre maggiore integrazione fra il mondo della ricerca e della produzione veneta, alla ricerca di possibili sinergie in un momento di crisi e profonda trasformazione.

- un secondo incontro in modalità Investor Day sull'ambito della Smart Specialisation Strategy del Sustainable nel giugno 2017, presso la sede di Badoer, nell'Aula Tafuri, sotto la regia della Regione del Veneto. Il titolo dell'incontro è stato "Investor day @ Iuav for sustainable living. Sistema produttivo, ricerca e sostenibilità" e ha riguardato la presentazione delle opportunità e delle sinergie che possono attivarsi tra sistema produttivo e ricerca per trasferire conoscenze e creare occupazione negli ambiti della sostenibilità in Veneto. L'occasione ha visto la presentazione dei progetti nell'ambito del Sustainable Living finanziati dal bando della Regione del Veneto (DGR nr. 2216/2016) in merito alla Smart Specialisation Strategy regionale;

- una "Giornata sul diritto di autore e design", realizzata in collaborazione con AIGA-Associazione Italiana Giovani Avvocati di Venezia nel luglio 2017, presso la sede dei Tolentini, nell'Aula Magna. Il titolo dell'incontro è stato "Industrial design e diritto d'autore nell'esperienza europea" ed ha riguardato lo stato dell'arte in materia di design e diritto d'autore, illustrando le conseguenze sul mondo produttivo (e su quello delle legislazioni nazionali europee) delle più recenti sentenze in materia.

Il raccordo con le strategie dell'ateneo è stato garantito dall'incaricato dal rettore per gli spin off e start up. A seguito di apposita valutazione da parte del comitato spin-off dell'ateneo, supportato dall'ufficio, e di approvazione da parte degli organi di governo, sono stati riconosciute come spin off accademici di Iuav sei realtà imprenditoriali: Tooteko srls, PopLab srl, FabLab venezia srl, Più LED Custom Design srl, EST-Educazione, Società, Territori soc. cooperativa, Incipit editore srl.

Iuav ha aderito, così come gli altri atenei del Veneto, attraverso la Fondazione Univeneto alle RIR – Reti Innovative Regionali del Veneto. A due di esse Iuav ha aderito anche come partner specifico: ICT for Smart and sustainable living e ICT for smart manufacturing processes Veneto network - IMPROVENET. Le Reti Innovative Regionali costituiscono un sistema di imprese e soggetti pubblici e privati, presenti in ambito regionale, che sono aperti alla multisettorialità ed operano per lo sviluppo di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale. L'ufficio Trasferimento tecnologico ha fornito supporto ai docenti dell'ateneo per sviluppare progetti da candidare al "Bando per il sostegno a progetti di Ricerca e Sviluppo sviluppati dai Distretti Industriali e dalle Reti Innovative Regionali", emanato nel 2017. Sono stati presentati tre progetti che vedono la partecipazione di Iuav, gli esiti sono attesi nel 2018.

### Scuola di dottorato

Il corso di dottorato Architettura, città e design ha ottenuto l'accreditamento dal MIUR nel 2014, su parere favorevole dell'ANVUR. L'accreditamento ha durata quinquennale, fatta salva la verifica annuale dei requisiti previsti dalla vigente legislazione.

Nel 2017 la proposta di progetto formativo per il XXXIII ciclo del corso approvata dal consiglio della scuola di dottorato e dagli organi di governo dell'ateneo ha introdotto alcune novità rispetto agli anni precedenti: la composizione del collegio docenti è stata riformulata tenendo conto degli esiti della VQR 2011-2014, è stata eliminata l'articolazione in otto curricula del corso unico, pur mantenendo gli ambiti disciplinari tradizionali e riservando alcuni posti a specifica caratterizzazione innovativa. Tali modifiche hanno comportato una nuova valutazione da parte dell'ANVUR, previa positiva verifica da parte del nucleo di valutazione interno della sussistenza dei requisiti necessari al mantenimento dell'accreditamento.

Il corso di dottorato Iuav è stato riconosciuto dal Miur come dottorato innovativo internazionale, caratterizzato quindi dalla presenza di un contesto di ricerca aperto agli scambi internazionali, nel quale operano docenti e ricercatori con riconosciuta esperienza di ricerca a livello internazionale, e dalla cooperazione con partner esterni inseriti in contesti internazionali, dalla composizione internazionale del collegio docenti, dalla progettazione congiunta di percorsi di ricerca adatti nella forma e nei contenuti a dottorandi di diversa provenienza, da processi di selezione e supervisione congiunta e da strategie/strumenti specifici progettati per il reclutamento internazionale dei candidati.

Per quanto riguarda i posti a specifica caratterizzazione innovativa, già sperimentati nell'anno accademico 2016/2017, sono destinati anche a borsisti di stati esteri, in convenzione con istituzioni universitarie e non, con l'obiettivo di rafforzare e ampliare le capacità didattiche e di ricerca presso università estere attraverso la formazione di personale docente nelle aree scientifiche di pertinenza del corso. Alcuni posti sono dedicati sperimentalmente a tematiche, problemi o esigenze di ricerca e sviluppo trasversali ai filoni di ricerca Iuav emerse dalle relazioni con il territorio oppure segnalate da terzi, privilegiando lo sviluppo della ricerca dottorale negli ambiti Architettura, Pianificazione e Design in modo innovativo e con un approccio "problem-oriented". L'obiettivo principale è riunire in un unico progetto scientifico temi tipici e caratteristici di Iuav che risultano attualmente trattati in maniera non sistematica e sparsa. La tematica specifica individuata dal consiglio della scuola di dottorato per l'a.a. 2017/2018 è "L'emergenza come situazione progettuale".

Intenso il programma di attività scientifiche e culturali, spesso aperte a tutto l'ateneo e alla città (incontri, seminari, masterclass, convegni di carattere nazionale e internazionale). Di particolare rilevanza la giornata, tenutasi a novembre 2017, di presentazione al pubblico e stakeholders selezionati (fra cui le principali aziende del settore italiano delle costruzioni) del progetto UrbicideHub e l'annuncio di un accordo con la World Bank, finalizzato alla formazione di giovani studiosi e professionisti provenienti dai paesi dell'area MENA (Medio Oriente e nel Nord-Africa) e alla possibilità di realizzare piani e progetti in aree selezionate, in rapporto diretto e privilegiato con la Banca Mondiale che gestirà i finanziamenti dei processi di ricostruzione dell'intera area. Iuav UrbicideHub è un centro studi e ricerche internazionale sulla ricostruzione dei paesi in guerra nell'area MENA, un think tank indipendente, no-profit, la cui missione è produrre ricerca transdisciplinare avanzata e di alta specializzazione, studiando le attuali condizioni delle città e dei villaggi, dei paesaggi e degli ambienti agricoli distrutti dalla guerra, dalla follia dell'uomo e da eventi catastrofici. Iuav

consolida così una lunga tradizione nell'intervento sulle emergenze e ribadisce una recente attenzione ai temi della ricostruzione.

Si sono consolidate alcune iniziative a cui la Scuola vuole dare una ricorrenza stabile. Nel 2017 si è tenuto il Terzo forum nazionale dei dottorati di design ("Sul metodo / Sui metodi. Esplorazioni per le identità del design") che conferma il ruolo della Scuola di dottorato Iuav come punto di riferimento a livello nazionale.

#### **Internazionalizzazione e programmazione triennale.**

Nell'ottica di miglioramento dei risultati, nello sforzo di intraprendere progetti in grado di portare nuove risorse all'ateneo, l'ateneo ha deciso di presentare nel 2016 un programma triennale Iuav 2016-18 per concorrere al finanziamento Ministeriale previsto dal decreto Miur 16.11.2016 n 2844.

Per quanto concerne la Autonomia responsabile, su cui impatta l'assegnazione del 20% della quota premiale del FFO, l'Ateneo, coerentemente con la strategia perseguita in precedenza, ha deciso di puntare su indicatori relativi alla qualità della didattica e alle strategie di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione l'indicatore monitorato dal Miur riguarda la proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero.

Il dato rilevato al primo monitoraggio intermedio (a giugno 2018) risulta in crescita rispetto a quello iniziale di raffronto (da 2,0 a 2,3).

#### **Sistema bibliotecario di ateneo**

Prosegue il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni delle Biblioteche Iuav, a seguito dell'unificazione presso la sede dei Tolentini. Nel corso del 2017 è stato completato il piano di integrazione dei periodici delle ex biblioteche di storia dell'architettura, di design industriale e della moda e di cartografia. Sono state integrate e arricchite le collezioni a scaffale aperto delle monografie, in particolare la sezione a scaffale aperto sugli architetti. Sono proseguite le iniziative di valorizzazione delle collezioni e di promozione dei servizi della biblioteca, attraverso l'organizzazione di eventi, mostre e presentazioni di libri, in attuazione della programmazione culturale e scientifica della commissione biblioteche. Sono stati intensificati gli interventi formativi rivolti a studenti e dottorandi, anche in collaborazione con i docenti titolari di corsi di studio.

#### **Archivio progetti**

Sono proseguite le attività di valorizzazione delle collezioni acquisite in donazione e in comodato e di incremento dei fondi archivistici. Nel 2017 sono state allestite cinque mostre nella sede dei Tolentini: Foto Casali Domus - Architettura e design in Italia 1951-1983, Ferdinando Forlati nella ricostruzione postbellica e nel restauro del Novecento, Architetture di Francesco Cellini - Disegno, Storia e Progetto, Mauro Masera Fotografo del design italiano, Il mito dell'antico e la città contemporanea - Opere di Augusto R. Burelli e Paola S. Gennaro. È stato fornito supporto alla mostra su Aldo Rossi e alla mostra su Gigetta Tamaro, allestita in altra sede. Sono stati acquisiti in donazione quattro nuovi fondi archivistici (Mauro Masera, Raffaele Panella, Giorgio Bellavitis e Nani Valle, Franco Posocco) ed uno in comodato (Giancarlo Palanti).

#### **Sistema dei laboratori**

Sono state adeguate alle linee guida approvate dal consiglio di amministrazione e pubblicate le carte dei servizi dei laboratori ARTEC, Cartografia e GIS, Fotogrammetria, Scienza delle costruzioni, Analisi dei materiali antichi e Labcomac.

È stata presentata al Ministero dello Sviluppo Economico la richiesta di notifica delle prove del Laboratorio di fisica tecnica ambientale come organismo certificato ai sensi del DM 156/2003 e della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 "Requisiti generali per la competenza dei laboratori di prova e taratura". La notifica ha l'obiettivo di migliorare la qualità dei processi e delle attività svolte dal laboratorio, al fine di rafforzarne il ruolo sul territorio e di consolidare l'offerta di servizi agli operatori economici del settore delle costruzioni, nel rispetto dei più recenti aggiornamenti normativi.

Tabella 17 ricerca

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR	VQR 2015-2018* >97%		Il bando VQR uscirà nel 2019
R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati	100%	100%	
R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12	Incassi/proventi relativi ai progetti di ricerca competitivi nazionali e internazionali più i progetti regionali FSE	>=9.075	26.358	
R4. Premio medio annuo per docente maggiore di 4.200 euro (vedi obiettivo C della programmazione triennale 2016-18)	Premio maggiore di 4.200 euro (vedi obiettivo C della programmazione triennale 2016-18)	ON	ON	Il target finale 2018 è di 4.200, nel 2017 è di 4.000.
R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca	>=80	72	Attivati nel 2017 inclusi FSE
R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.	>=2.043.458	7.738.405	
R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi	>=2981	8.843	
R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse	1	2	Programmazione triennale 2013-2015 (decreto del MIUR 4 dicembre 2014 n. 889)
R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi	54	42	
R10. Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altro ateneo sul numero totale di dottorandi a 1° anno	1,39	20%	8 dottorandi su 40 totali (2016/2017 - ciclo XXXII)
R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	Numero fondi in comodato o in donazione	3,15	5	
R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi	38	35	Il dato include anche gli eventi gestiti dall'Archivio Progetti

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
R13. Istituzione di un comitato scientifico esterno con alcuni membri internazionali di prestigio per l'editoria di ateneo e favorire le pubblicazioni in doppia: italiano e inglese	Istituzione del comitato e pubblicazione nella collana di ateneo di libri in doppia lingua	OFF	OFF	La gara per l'individuazione della casa editrice che si occuperà nei prossimi anni dell'editoria di ateneo si è conclusa a gennaio 2018. Sono stati individuati i componenti del comitato scientifico che dovrà valutare le proposte pervenute.
R14. Percentuale di pubblicazioni di ateneo riservate annualmente ai ricercatori Iuav al di sotto dei 35 anni	Percentuale di pubblicazione di ateneo di ricercatori under 35		2%	Calcolata sui prodotti scientifici di docenti di I e II fascia e ricercatori strutturati; il dato è parziale perché non tutti i docenti incrementano il repository istituzionale con regolarità ed inoltre è depurato dalle relazioni presentate a convegno.

## SOSTENIBILITÀ

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

L'obiettivo di razionalizzazione degli spazi è stato perseguito attraverso misure attuative del piano strategico luav approvato dal consiglio di amministrazione del 12 aprile 2017.

Detto piano pone l'accento sulla razionalizzazione del parco-immobili, valutando l'opportunità di azioni di scambio come quella con Ca' Foscari, tra Terese e San Sebastiano, in forza di una maggior presenza di aule nel secondo edificio, e mettendo in atto un programma progressivo di valorizzazione, manutenzione e adeguamento stabile per stabile. Il tema centrale è di sfruttare meglio le sedi, valorizzarle attraverso usi alternativi ma compatibili con la presenza universitaria traendone, per quanto possibile, risorse, pur mantenendo come punto fermo il loro uso pubblico.

In particolare, in base agli accordi stipulati con l'Università Ca' Foscari e la Fondazione Universitaria luav sono state realizzate, sul terreno della Fondazione luav, sei grandi aule destinate agli studenti di Ca' Foscari, che potranno essere in futuro utilizzate da luav se, come previsto dal piano strategico, ci sarà un incremento del numero degli studenti.

Lo scambio con Ca' Foscari tra il complesso delle Terese e quello di San Sebastiano è in fase di studio avanzata, in particolare sotto i profili della forma contrattuale e della minimizzazione delle spese correlate allo scambio.

Coerentemente con le strategie in atto la valorizzazione delle sedi ha riguardato anche l'utilizzo delle stesse a fini espositivi sia di luav che di terzi.

Con le iniziative luav, concentrate in particolare presso la sede dei Tolentini, si è supportata una politica di promozione dell'immagine dell'ateneo e della sua offerta formativa oltre che di conoscenza, specie nei confronti del territorio, del suo potenziale di ricerca.

Con gli spazi offerti a terzi presso Ca' Tron sono state reperite risorse da destinare alla manutenzione e valorizzazione di tale sede oltre che offerta al pubblico la possibilità di visitare eventi collegati alla biennale nella cornice di importante Palazzo storico che si affaccia sul Canal Grande.



Tabella 18 sostenibilità

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
S3. Approvazione nuovo statuto	On/off		OFF	Lo statuto non è stato ancora approvato. È in corso una valutazione da parte del Ministero sulla proposta di nuova organizzazione dell'ateneo. L'individuazione del Dipartimento Cultura del Progetto come Dipartimento di Eccellenza ha indotto a rivedere nuovamente la struttura della Governance. Il processo di approvazione delle modifiche sarà avviato con la seduta di senato accademico di marzo 2018.
S4. Revisione della struttura organizzativa	On/off		OFF	Nel corso del 2017 c'è stato l'avvio delle riflessioni in merito alla revisione e al riassetto della struttura amministrativa finalizzata alla creazione della Scuola
S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico	On/off		OFF	
S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric	>=188	339	
S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi	>=84000	62715	la negoziazione si è svolta al di fuori dell'AI - A.I. concorre unicamente per quanto attiene la disponibilità degli spazi.
S9. Predisposizione del piano triennale del personale	Indicare se il piano triennale del personale è stato predisposto		ON	Il Piano triennale del Personale è stato approvato nella seduta del CdA del 20.12.2017
S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Indicare il n° di spazi allestiti	1	0	
S11. Installazione di distributori di bevande e snack	Superficie mq di nuovi distributori installati	16,5	0	L'attivazione della nuova concessione è stata ritardata per ricorso amministrativo.
S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione	20	20	
S13. Nomina della nuova governance della Fondazione Iuav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off		ON	La nuova Governance della Fondazione IUAV è stata nominata con delibera del consiglio di amministrazione del 19 luglio 2017 e con i decreti rettorali 25 luglio 2017 n. 322 e 19 settembre 2017 n. 402. Il piano strategico della Fondazione non è stato ancora definito.

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off		ON	Nel 2017 sono stati organizzati due tavoli di discussione riguardo ai corsi di laurea magistrale in architettura e pianificazione rispettivamente il 31 ottobre e il 2 novembre. I verbali sono stati inviati al rettore.

Tabella 19 terza missione

Indicatori	Metrica	Target 2017	Valore 2017	Note
T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	On/off	OFF	OFF	
T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Numero di eventi e mostre di Ateneo		11	
T3. Soddisfazione dei tirocinanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	$\geq 4,5$	4,5	
T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	$\geq 0,89$	0,92	
T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	2	6	

## 3.2 IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI GESTIONALI

### 3.2.1 Gli obiettivi gestionali dell'Amministrazione

Le tabelle seguenti evidenziano in modo sintetico il raggiungimento degli obiettivi gestionali dell'Amministrazione in cui si sono articolati i diversi obiettivi strategici sopra illustrati.

In alcuni casi il valore dell'indicatore è esprimibile quantitativamente e in altri in termini on/off o descrittivi.

Non sempre è stato possibile quantificare il dato richiesto. In alcuni casi il target dovrà essere rivisto per renderlo più significativo ai fini della misurazione. Nelle note si è riportata in alcuni casi e in modo discorsivo l'indicazione sui risultati fornita dai dirigenti delle aree di supporto; in alcuni casi sono state fornite indicazioni utili all'aggiornamento dei target o dell'indicatore.

Tabella 20 area didattica

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Organizzare i wave secondo le indicazioni di Ateneo garantendo una adeguata pubblicizzazione	Diffusione del materiale informativo a tutte le università partner e agli studenti con particolare riferimento agli studenti stranieri - numero degli studenti incoming gestiti rispetto all'anno precedente	0	+2%	+3%	L'attività di diffusione si è conclusa a giugno 2017. Il numero degli studenti incoming gestiti nel 2017 è 153, a fronte dei 68 del 2016, con un incremento del 125%.
Attivazione di nuovi servizi per i laureati	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche (AlmaLaurea)	2%	5%	8%	La percentuale di giudizi positivi è pari al 19,70%
Progettazione di un nuovo sistema di comunicazione con gli studenti e individuazione fonti di finanziamento	Realizzazione progetto e messa in esercizio entro l'anno	Messa in esercizio entro 31/12	Messa in esercizio entro il 30/11	Messa in esercizio entro il 31/10	È stato effettuato il collaudo del software; è in corso una verifica da parte della commissione didattica degli argomenti su cui orientare le comunicazioni
Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti	n. campagne effettuate	1	2	3	Sono state realizzate 5 campagne sui social, in particolare in occasione di: open day, web seminar, open day, master, preiscrizioni, 3free.
Attivazione di supporti specifici per studenti rifugiati o provenienti da luoghi di guerra	Numero servizi attivati		1		È stata predisposta una pagina informativa con le principali informazioni sui servizi di interesse per gli studenti rifugiati. L'Ateneo ha partecipato ad un percorso formativo (comprensivo di esercitazione pratica) presso il CIMEA inerente la valutazione dei titoli dei rifugiati. Abbiamo aderito al Coordinamento Nazionale sulla Valutazione delle Qualifiche dei Rifugiati. Nel corso di Wave 2017 sono stati ospitati una ventina di studenti siriani.
Progettazione e finanziamento di un progetto per mantenere i contatti con gli studenti incoming	2017: on/off	Predisposizione del progetto entro dicembre 2017	Predisposizione del progetto entro novembre 2017	Predisposizione del progetto entro ottobre 2017	È stato attivato all'interno del social network facebook un gruppo che raduna gli studenti incoming dell'anno corrente e precedenti. E' stato svolto un concorso fotografico per animare il gruppo e sollecitare la partecipazione attiva degli studenti. Sono state avviate alcune attività ricreative per gli erasmus incoming (es. cena di Halloween)
Miglioramento dei servizi di segreteria dei master	Valutazione degli studenti rilevata da AlmaLaurea	Decisamente sì e più sì che no >60%	Decisamente sì e più sì che no >70%	Decisamente sì e più sì che no >75%	La % di risposte positive sul miglioramento dei servizi di segreteria master è stata del 73,4%. Il dato si riferisce al questionario 2016 e rappresenta il valore più aggiornato al momento disponibile. Il dato 2017 sarà diffuso da AlmaLaurea successivamente alla chiusura della presente relazione
Seminari sul sistema AVA alla luce delle osservazioni della CEV	Numero seminari		1	2	Sono stati realizzati entrambi i seminari previsti

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Partecipazione ad almeno due fiere internazionali	Numero delle partecipazioni a eventi di orientamento		1	2	È stata garantita la partecipazione a 5 fiere: Cipro, Tirana, Russia, Vietnam, Giappone
Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna *	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna	Tutti i servizi dell'area con utenza esterna sono dotati di carta dei servizi
Coordinatione del progetto di implementazione della dematerializzazione delle tesi di laurea	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto Cineca			Rispetto delle tempistiche rilevate dal gantt di progetto	È in corso una sperimentazione di dematerializzazione delle tesi di master; il progetto è attualmente in fase di test.

Tabella 21 area ricerca

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Potenziamento dei clusterLAB di ateneo	Avvio protocolli di intesa e convenzioni attuative		Stipula dei protocolli e convenzioni richieste		È stato garantito il supporto ai coordinatori dei clusterLab per la stipula dei protocolli d'intesa con i soggetti esterni, secondo gli schemi già approvati dagli organi di governo. È stata realizzata una sezione dedicata del sito web della ricerca Iuav. Sono stati attivati sei assegni di ricerca a supporto dei clusterLab.
Aggiornamento della geografia della ricerca Iuav e supporto alla definizione delle linee strategiche di ricerca e dei temi prioritari di ateneo	Monitoraggio della ricerca di ateneo degli ultimi 5 anni	Entro novembre 2017	Entro ottobre 2017	Entro settembre 2017	È stata aggiornata la geografia della ricerca mediante monitoraggio dei progetti di ricerca (finanziati e non) da bandi esterni e da fondi di ateneo degli ultimi 5 anni, mappandoli sulle aree di specializzazione del Piano Nazionale della Ricerca 2015-2020 e sulla strategia regionale della specializzazione intelligente, a supporto della definizione delle linee strategiche di ricerca e dei temi prioritari di ateneo.

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Incrementare la partecipazione a bandi competitivi e migliorare il tasso di successo	Creazione di una agenda dei bandi di interesse attivi	Creazione dell'agenda e almeno due iniziative entro dicembre 2017	Creazione dell'agenda entro giugno 2017 e almeno tre iniziative entro dicembre 2017	Creazione dell'agenda entro aprile 2017 e almeno tre iniziative entro dicembre 2017	L'agenda è stata creata e pubblicata su web entro aprile e viene costantemente mantenuta aggiornata. È stata organizzata a settembre una iniziativa formativa rivolta al personale della divisione ricerca sui fondi strutturali europei, in collaborazione con l'Università di Ca' Foscari che ha aperto a Iuav due giornate di formazione nei mesi di maggio e giugno su analoghi temi. Nei mesi di novembre e dicembre sono state organizzate due giornate informative presso Iuav, in collaborazione con APRE, volte a supportare la partecipazione di docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi ai bandi H2020.
Acquisizione della certificazione di qualità per il FISTEC	Presentazione istanza di autorizzazione al Ministero dello Sviluppo Economico ai fini della notifica ai sensi dell'art. 47 del regolamento UE n. 305/2011 quale laboratorio di prova	Entro settembre 2017	Entro luglio 2017	Entro giugno 2017	L'istanza è stata sottoposta all'approvazione del consiglio di amministrazione del 26 maggio 2017 ed è stata inviata al Ministero dello Sviluppo Economico.
Predisposizione del nuovo regolamento per le attività di ricerca istituzionale e conto terzi con la previsione di ritenute di ateneo *	Presentazione del regolamento al rettore e distribuzione delle risorse ai docenti		Liquidazione del fondo entro 2017	Pagamento del fondo entro 2017	Il regolamento è stato approvato, con la previsione di ritenute di ateneo, dal senato accademico del 21 febbraio 2017 e dal consiglio di amministrazione del 22 febbraio 2017.
Biblioteca: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	Proseguimento delle attività di revisione e ricollocazione di sezioni a scaffale aperto e a deposito della biblioteca, con particolare riferimento ai periodici	Fusione del 35% dei periodici	Fusione del 35% dei periodici con predisposizione e scarto	Fusione del 40% dei periodici con predisposizione scarto	Sono stati completamente integrati nelle collezioni della biblioteca i periodici delle ex biblioteche di moda e design (117 titoli), di cartografia (33 titoli) e di storia dell'architettura (323 titoli), per un totale di 473 titoli. È stato autorizzato ed effettuato un primo scarto di periodici di statistica obsoleti o disponibili online ed un secondo scarto di periodici di statistica è stato autorizzato dalla commissione biblioteche e verrà sottoposto all'autorizzazione della competente Soprintendenza. Sono state integrate e arricchite le collezioni a scaffale aperto delle monografie, in particolare il lavoro di integrazione della Sezione 'Architetti' è stato realizzato per il 40%.
Archivio progetti: potenziare l'archivio progetti e i relativi servizi	Acquisizione di nuovi fondi e attività di valorizzazione come da programma del comitato scientifico		On/off		Sono state realizzate cinque mostre nella sede dei Tolentini (Burelli, Casali, Cellini, Forlati, Masera), è stato fornito supporto alla mostra su Aldo Rossi e alla mostra su Gigetta Tamaro, allestita in altra sede. Sono stati approvati dagli organi di governo i contratti di donazione di quattro nuovi fondi archivistici e quello di comodato di un nuovo fondo.

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Coordinamento delle attività funzionali alla predisposizione del regolamento sul fondo per la premialità dei docenti *	Predisposizione del regolamento di cui all'articolo 9 della		Predisposizione regolamento	Prima assegnazione risorse entro dicembre	Il regolamento è stato predisposto dall'apposita commissione nominata dal Rettore, approvato dal senato accademico e dal consiglio di amministrazione rispettivamente nelle sedute del 12 e del 19 luglio 2017 ed emanato con decreto rettorale 2 agosto 2017 n. 342. Con delibere degli organi di governo di dicembre sono stati approvati i risultati della prima applicazione e sono stati attribuiti 10 premi.
Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	Implementazione del progetto finanziato dal MiSE KnowledgeTransfer@iuav		Indicatori come da progetto MiSE	Superamento indicatori progetto MiSE	Gli indicatori relativi allo stato di avanzamento del progetto finanziato dal MiSE sono stati ampliamenti superati (risultati di ricerca identificati a seguito di attività di scouting interna tra cui sette spin off accademici, valutazioni effettuate in merito all'opportunità di tutela e valorizzazione, contatti, interazioni e incontri con le imprese, contratti gestiti per favorire l'espansione territoriale della privata). Il progetto è stato cofinanziato dal MiSE per una seconda annualità.
Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna *	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna	Sono state approvate con decreto del direttore generale le carte di tutti i servizi della Divisione Ricerca e la carte dei servizi dei laboratori che erogano servizi anche all'utenza esterna (Scienza delle costruzioni, Analisi dei materiali antichi, Cartografia, Fotogrammetria, Fotografia e ArTec).
Coordinamento del progetto di completamento della dematerializzazione delle tesi di dottorato	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto CINECA			Rispetto delle tempistiche rilevate dal gantt di progetto	Sono state effettuate attività di analisi e di pianificazione in funzione della soluzione offerta dal CINECA. L'attività è sostanzialmente ferma in attesa della risoluzione da parte del CINECA di un problema tecnico che non consente l'archiviazione di files di tesi di dimensioni superiori ai 20MB.

Tabella 22 area finanza e risorse umane

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Pagamento tempestivo dei docenti WAVE	Scadenza pagamento	31-ott	15-ott	30-set	Su un totale di 58 compensi, non ne sono stati pagati 3 per l'assenza della dichiarazione estera e 2 per l'assenza della fatturazione. Considerati i solleciti trasmessi, per coloro che sono stati pagati oltre i termini dell'obiettivo, le cause non sono imputabili all'amministrazione.
Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna *	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con	60% servizi con utenza	Tutti i servizi con utenza	Copertura di tutti i servizi con utenza esterna con la Carta approvata con DDG n. 322 prot. 25482 del 26.11.2017

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
		utenza esterna	esterna	esterna	
Approfondimento sulla struttura dello stato patrimoniale e miglioramento nella modalità di rappresentazione del bilancio	Completamento attività	30-giu-17	30-mag-17	30-apr-17	Dopo le analisi svolte in sede di verifiche al budget di previsione 2018, ci si è indirizzati verso una struttura semplificata, ma stabilizzata nel lungo termine, delle poste relative al Patrimonio Netto
Verifica crediti pregressi ai fini dell'attivazione di eventuali azioni di recupero	Percentuale dei crediti analizzati	50%	70%	90%	Alla data del 31.12 è stata realizzata una nuova stesura della lista di tutti i crediti pregressi aggiornata al 30.11.2017, distinta per quelli in contenzioso, quelli in procedura concorsuale, da sollecitare, con una classificazione in ordine di rilevanza finanziaria.
Prima analisi per una reportistica sulla disponibilità dei budget	Scadenza presentazione documento di analisi		Presentazione della bozza del documento entro il 31/12	Presentazione entro il 31/12	Nel corso del periodo settembre-dicembre si è provveduto alla realizzazione di una nuova reportistica, mediante collaborazione di tre docenti. Si è giunti alla consegna del modulo da parte di CINECA entro il 20 dicembre, che è presentato ad uno dei docenti che hanno collaborato. Grazie all'esito positivo si è potuto presentare il report e le sue modalità di utilizzo a tutto il personale interessato.
Ridefinizione delle configurazioni e attivazione di un presidio sul modulo PJ	Scadenza attività e % sistemazione dei progetti dal punto di vista contabile e sistemazione delle configurazioni	60% dell'attività entro il 31/12	80% dell'attività entro il 31/12	Sistema a regime entro il 31/12	Il gruppo di presidio doveva essere definito entro novembre, ma l'uscita dal Servizio Bilancio di una unità di personale identificata idonea allo scopo, (causa trasferimento ad altro ente) ha imposto di rivedere le opzioni a partire da gennaio e presumibilmente ridefinire il gruppo entro febbraio 2018.

Tabella 23 area infrastrutture

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Incremento attrezzature didattiche come da piano di programmazione SU	Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche (AlmaLaurea)	2%	5%	8%	La percentuale di giudizi positivi è pari al 19,70%
Incremento attrezzature didattiche come da piano di programmazione SU	Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate	5%	6%	8%	È stato attivato il supporto, predisposti i locali, effettuate le attività di comunicazione, individuato il target, iniziato il turnover delle attrezzature tecnologiche di aula ed effettuate le gare per le acquisizioni. La percentuale di aule attrezzate si attesta al 10%.



Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Predisposizione di un progetto in cui si individuano gli spazi da destinare ai servizi per i momenti di pausa e le fonti di finanziamento dell'intervento	Fase 1: realizzazione del progetto	Realizzazione entro maggio	Realizzazione del progetto	Realizzazione degli interventi nei tempi previsti dal CdA	L'obiettivo è ancora in corso di precisazioni da parte del rettore e del mandatario
Implementazione delle dotazioni di Palazzo Badoer e promozione offerta master	Realizzazione interventi	Realizzazione entro maggio	Realizzazione entro aprile	Realizzazione entro marzo	Gli interventi sono stati realizzati nei termini previsti
Ottenimento del CPI della sede del Cotonificio di S Marta	Ottenimento del CPI		Entro dicembre 2017	Entro novembre 2017	Certificato di prevenzione incendi ottenuto per la sede (n. 30933 del 30/11/2011 rinnovato il 30/11/2017)
Progettare spazi da destinare a deposito per contenere i costi di spostamento dei materiali	Presentare un progetto per la realizzazione degli spazi da destinare a depositi	Presentare il progetto entro il mese di ottobre	Presentare il progetto entro il mese di settembre	Presentare il progetto entro il mese di luglio	L'obiettivo progettuale è stato modificato per storno di fondi verso obiettivi più urgenti. È stato chiuso il deposito di Malcontenta e attivato un deposito temporaneo negli spazi dell'ex laboratorio di scienze della terra a Mestre.
Ottenimento del CPI della sede di Cà Tron	Presentazione del progetto	Presentare il progetto entro il mese di luglio	Presentare il progetto entro il mese di giugno	Presentare il progetto entro il mese di maggio	Sono stati effettuati significativi avanzamenti. Obiettivo non è stato portato a termine per una temporanea indisponibilità di risorse.
Installazione armadietti per la biblioteca	Realizzazione dell'intervento	Realizzazione entro maggio	Realizzazione entro aprile	Realizzazione entro marzo	L'intervento si è concluso a febbraio 2017
Gestione gara per servizi bar e distributori	Individuazione di un gestore che garantisca un servizio di qualità		Entro dicembre 2017		La gara e l'assegnazione si è conclusa nei termini previsti
Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna *	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna	L'obiettivo non è stato pienamente completato.

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Riorganizzazione spazi: valutazione del valore di trasformazione dell'edificio inutilizzato nell'area di Mestre	Valutazione da parte dell'agenzia del territorio	Entro novembre 2017	Entro ottobre 2017	Entro settembre 2017	La valutazione da parte dell'Agenzia delle Entrate è stata effettuata.

Tabella 24 direzione generale

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	3%	4%	5%	L'incremento registrato è pari al 24%
Organizzazione di eventi specifici legati alla pratica sportiva	Pubblicizzazione eventi su web		Pubblicizzazione di tutti gli eventi	Pubblicizzazione di tutti gli eventi e comunicazioni mirate agli studenti	Attraverso la pagina dedicata ( <a href="http://www.iuav.it">www.iuav.it</a> > ATENEO: chi siamo: attività sportive) l'Ateneo ha provveduto alla pubblicazione tempestiva delle notizie in tema di attività sportive, richiamandole in alcuni casi anche fra le segnalazioni in evidenza della pagina <a href="http://www.iuav.it/studenti">www.iuav.it/studenti</a> . Eventi di particolare rilievo sono sempre segnalati sull'homepage del sito. È in corso di predisposizione una nuova pagina per la segnalazione delle attività sportive.
Supporto all'organizzazione degli eventi/mostre del rettore	Valutazione da parte dei docenti rilevata tramite la customer satisfaction	>=3	> 3,5	> 4	La valutazione riporta un punteggio di 4,39 su scala 1-6
Completamento dell'attività di riordino del sito web	Numero di nuovi visitatori	5%	10%	15%	Il numero di nuovi visitatori registra un aumento del 6%.
Gestire la nuova gara per il servizio di pubblicazione dell'editoria di ateneo	Chiusura della gara e attivazione del contratto	Contratto entro dicembre 2017	Contratto entro novembre 2017	Contratto entro ottobre 2017	La gara è stata avviata nel corso del 2017 e il contratto attivato il 28 Febbraio 2018
Revisione del regolamento per l'utilizzo degli spazi al fine di renderlo più aderente alle mutate esigenze *	Approvazione del regolamento da parte del CdA	Approvazione regolamento entro dic 2017	Approvazione regolamento entro ott 2017	Approvazione regolamento entro sett 2017	L'Area Infrastrutture ha fornito solo supporto alla redazione in quanto la stesura del Regolamento è stata avocata dal Rettorato

Obiettivo 2017	Indicatori	Minimo	Adeguato	Eccellente	Valore dell'indicatore
Attivazione di servizi residenziali per studenti e visiting professors	Numero posti messi a disposizione per residenzialità di lungo periodo	> =20	> =30	> =50	149
Reingegnerizzazione e dematerializzazione dei processi trasversali e modifiche organizzative conseguenti: acquisti, contratti, domanda di partecipazione a concorsi e delibere organi *	N. processi dematerializzati	2	3	4	È stato dematerializzato 1 processo (Modulo PICA U-Gov)
Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna*	Numero servizi con carta dei servizi	40% servizi con utenza esterna	60% servizi con utenza esterna	Tutti i servizi con utenza esterna	Rimangono da completare le carte dei Servizi legati all'Area Infrastrutture
Implementazione del nuovo cruscotto di indicatori per la governance di ateneo	Realizzazione del cruscotto	Messa a disposizione entro il mese di giugno 2017			Prototipo di cruscotto realizzato. Il nuovo cruscotto (aggiornato secondo il piano strategico IUAV) è stato ridefinito nella seconda parte dell'anno (con il nuovo DG per cessazione del precedente), illustrato al nucleo di valutazione e inserito nel documento del SMPV condiviso dal NdV e approvato dal CdA a dicembre 2017
Individuazione definitiva e attuazione delle azioni positive individuate dal gruppo di lavoro sul benessere organizzativo	Numero azioni attivate		1	2	È stato predisposto un documento di sintesi a gennaio 2017 dal Gruppo di lavoro. Il lavoro è partito dall'analisi comparata dei questionari del 2015 e 2016 ed il focus si è incentrato su: - contesto e ambiente di lavoro - struttura e ruoli organizzativi - comunicazione esterna ed interna È seguita una riunione in Direzione il 3 luglio 2017, per iniziare a stabilire i tempi per le cosiddette ""azioni positive"" definite all'interno del documento.

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

### 3.2.2 Risultati relativi alla customer satisfaction

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 ha consentito oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di uno esterno. Per gli aspetti non considerati dai questionari Good Practice sono stati utilizzati altri questionari integrativi, per i quali si è provveduto autonomamente alla ideazione, diffusione via web, raccolta e elaborazione. I questionari Good Practice sono elaborati direttamente dal MIP Politecnico di Milano; i questionari integrativi sono diffusi dal Servizio di Staff del Direttore e degli Affari Istituzionali ed elaborati dal Servizio Bilancio e Controllo di Gestione.

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

tabella 25 – questionari Good Practice di customer satisfaction: stakeholder coinvolti nell'analisi

STAKEHOLDER	QUESTIONARIO GP 2017		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale t.a. strutturato	260	133	51,15%
Personale docente e ricercatore strutturato	150	30	20,00%
Dottorandi	152	44	28,95%
Assegnisti	136	27	19,85%
Studenti anni successivi al 1°anno	3256	621	19,07%

tabella 26 – questionari Integrativi di customer satisfaction stakeholder coinvolti nell'analisi

STAKEHOLDER	QUEST. INTEGRATIVI 2017		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale docente e ricercatore strutturato	150	58	38,67%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	15	8	53,33%
Senato degli studenti	16	4	25,00%
Dottorandi	152	39	25,66%
Responsabili di divisione/servizio	46	24	52,17%
Componenti commissioni didattiche paritetiche	12	5	41,67%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	67	10	14,93%
Dirigenti	4	3	75,00%
Delegati commissione CUG	13	8	61,54%
Delegati del Rettore	8	2	25,00%

I tassi di risposta rispetto all'anno precedente non evidenziano in genere variazioni significative, anche se si deve comunque considerare che il considerevole numero di questionari a cui ciascuno è sottoposto durante l'anno non aiuta.

I risultati in termini di soddisfazione relativi ai questionari Good Practice sono stati:

tabella 27 – risultati dei questionari CS Good Practice

STAKEHOLDER	VOTO 2016	VOTO 2017	%
Studenti	2,62	2,58	-1,40%
Docenti	2,66	2,77	4,00%
Personale TA	2,59	2,62	1,05%
Dottorandi	2,47	2,54	2,94%
Assegnisti di Ricerca	2,48	2,73	10,23%
Media Totale	2,56	2,65	3,36%

\*valutazione media su una scala 1-4

La valutazione media pari a 2,65 è risultata superiore rispetto a quella dello scorso anno anche se la variazione è comunque contenuta.

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

tabella 28 – risultati dei questionari CS integrativi

STAKEHOLDER	VOTO 2016	VOTO 2017	%
Personale docente e ricercatore strutturato	3,01	3,13	3,83%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	3,09	3,45	11,53%
Componenti del senato degli studenti	3,00	2,81	-6,25%
Rettore	3,40	4,00	17,65%
Delegati del Rettore	2,88	3,50	21,53%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	3,23	3,24	0,44%
Dottorandi	3,08	3,16	2,61%
Direttore generale	4,00	4,00	0,00%
Dirigenti	2,80	3,46	23,51%
Responsabili di Divisione/Servizio	2,65	3,05	14,92%
Delegati commissione CUG	-	3,91	-
Componenti commissioni didattiche	3,25	3,53	8,46%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	3,39	3,37	-0,56%
Media Totale	3,15	3,43	8,14%

Anche in questo caso si osserva un miglioramento rispetto all'anno precedente.

Sostanzialmente la performance legata alla customer satisfaction ha visto un incremento di quasi tutti gli indicatori; a favorire questo risultato hanno contribuito la semplificazione dei processi e l'assemblaggio della struttura organizzativa e dei software gestionali a supporto delle attività.

### 3.2.3 Risultati degli obiettivi di gestione e miglioramento continuo per area

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

Per quanto riguarda l'efficienza, il peggioramento di alcuni indicatori di efficienza espressi in termini di costo unitario legati alle diverse aree è favorito da:

- 1) un trend dei costi retributivi del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e non, che nel 2017 registra un moderato aumento del 1,4% rispetto al 2016.
- 2) un leggero calo di alcuni driver che misurano l'attività delle aree; si tratta di misure legate all'attività di ricerca (n° di progetti presentati e finanziati), di didattica (n. di studenti iscritti) e dell'area infrastrutture (volume degli approvvigionamenti, punti di connessione pc) che in qualità di denominatori dell'indicatore costo unitario, contribuiscono a peggiorarlo.

Per quanto riguarda l'efficacia i risultati sono stati generalmente positivi, di leggero miglioramento, come meglio illustrato nel paragrafo precedente.

Tabella 29 costi medi unitari

AREA	INDICATORE	Valore 2016	Valore 2017	Variazione
ADSS	Costo unitario Divisione Programmazione Didattica	11.269	11.051	-2%
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Programmazione Didattica	698.707	696.236	
	IPI Totale corsi di laurea attivi	62	63	
ADSS	Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti	365	387	6%
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi agli Studenti	1.400.617	1.452.656	
	IPG-IPI Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	3837	3758	
AFRU	Costo unitario divisione amministrazione	0	0,01	30%
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Amministrazione	763.955	975.698	
	(proventi (al netto riserve) + costi )/1000	93.470.930	92.172.547	
AFRU	Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	1.959	2.443	25%
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Risorse Umane e Organizzazione	828.711	1.001.656	
	IPI Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato	423	410	
ARSBL	Costo unitario Divisione Ricerca	23.830	71.876	202%

	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca	571.910	718.755	
	IPI Totale progetti finanziati	24	10	
<b>ARSBL</b>	<b>Costo unitario Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale</b>	<b>227</b>	<b>207</b>	<b>-9,0%</b>
	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale	1.082.600	964.848	
	IPG-IPI Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti (lauree, master, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e dottorati di ricerca), borsisti e assegnisti	4767	4671	
<b>ARSBL</b>	<b>Costo unitario Divisione Sistema dei Laboratori</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-39%</b>
	IPG-IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema dei Laboratori	1.417.961	1.097.127	
	IPG-IPI Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno (entrate accertate - lordo IVA)	875.378	1.118.372	
<b>AI</b>	<b>Costo unitario divisione facility management</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7%</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Facility Management*	482.766	514.390	
	IPG-IPI Totale metri quadri ateneo	41.416	41.416	
<b>AI</b>	<b>Costo unitario divisione servizi ICT</b>	<b>721</b>	<b>837</b>	<b>16%</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Servizi ICT	660.567	693.694	
	IPI Totale punti di connessione rete con pc collegato	916	829	
<b>AI</b>	<b>Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>46%</b>
	IPI Costi retributivi del personale assegnato Divisione Patrimonio e Approvvigionamenti*	219.132	236.375	
	IPI Valore approvvigionamenti (costi di es. per diversi beni e servizi+ investimenti)/1000	9.515	7.040	
<b>DG</b>	<b>Spese personale/entrate</b>	<b>0,59</b>	<b>0,60</b>	<b>1,6%</b>
	costo retributivo personale doc/ric. T.a.	27.343.746	27.751.365	
	proventi	46.352.274	46.295.752	

\*come indicato nel Piano Performance 2017-19 approvato in alcuni casi il costo è stato calcolato sulla base del personale afferente alle vecchie divisioni.

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

Dopo aver illustrato i risultati conseguiti in termini di indicatori di efficacia e di efficienza, si evidenziano di seguito i principali indicatori gestionali per ciascuna delle aree dell'amministrazione centrale e della direzione generale.

Nelle tabelle che seguono gli indicatori di performance utilizzati ai fini della valutazione sono indicati in grassetto, mentre gli altri hanno solo contenuto informativo.

#### Area servizi alla didattica

Si rileva un leggero miglioramento della efficacia mentre l'efficienza rimane invariata.

Tra gli indicatori dell'area didattica il tasso di attrattività dei corsi di studio vede un peggioramento in quanto l'aumento dei posti disponibili non è seguito da un correlato aumento delle domande presentate.

Il costo unitario dei servizi agli studenti è influenzato da una leggera diminuzione degli studenti iscritti

(denominatore) a corsi di laurea, master, scuole di specializzazione e corsi di perfezionamento (complessivamente -1,9% rispetto al 2016).

Da segnalare una sensibile contrazione sia del costo di gestione che del tempo medio di erogazione delle borse di studio, entrambi favoriti da un maggior numero di borse presentate ed assegnate (denominatore).

tabella 30 – indicatori dell'area servizi alla didattica

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Costo unitario Divisione Programmazione Didattica	11.269,47	11.051,37	-1,94%
Tasso di attrattività dei corsi	1,57	1,36	-13,14%
Costo gestione borse di studio	2.308,25	1.850,56	-19,83%
Tasso di informatizzazione procedure di supporto alla programmazione didattica	1	1	0,00%
Costo unitario dei servizi agli studenti	510,9	544,89	6,65%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti	2,56	2,49	-2,73%
Tempo medio di erogazione delle borse di studio	0,03	0,02	-29,48%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3,44	3,54	2,91%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	2,98	3,11	4,36%
Tasso di copertura dei manuali operativi	0,1	0,10	2,56%
Costo unitario Divisione Servizi agli Studenti	365,03	386,55	5,90%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	2,78	3,04	9,35%

#### Area ricerca, sistema bibliotecario, documentale e dei laboratori

Sul fronte dell'efficienza abbiamo lo stesso valore medio dello scorso anno, dovuto alle buone performance di biblioteca (i cui costi si riducono sensibilmente) e di laboratori (sensibile contrazione costo laboratori di cartografia e fotogrammetria per personale migrato all'AI). La divisione ricerca registra invece un sensibile incremento dei costi dei servizi rapporti col territorio e del servizio ricerca. Per la CS il dato complessivo rimane invariato.

Gli indicatori relativi al tasso di successo dei progetti di ricerca e al costo unitario della divisione ricerca sono negativamente influenzati dal numero di progetti di ricerca presentati e finanziati che passano rispettivamente dai 85 e 24 del 2016 ai 44 e 10 del 2017.

Il costo unitario della Divisione Ricerca subisce l'effetto dell'incremento di 4 unità di personale tecnico amministrativo collocate nel servizio trasferimento tecnologico, territorio e innovazione e nel servizio ricerca. La divisione sistema dei laboratori registra un minor costo unitario in virtù sia della contrazione del costo dei laboratori di cartografia, fotogrammetria e LABSCO, sia dell'aumento del fatturato da attività commerciale dell'ateneo (denominatore del rapporto).



tabella 31 – indicatori della area ricerca, sistema bibliotecario, documentale e dei laboratori

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca	2,85	2,95	3,51%
Tasso successo progetti di ricerca	0,28	0,23	-18,83%
Costo unitario divisione ricerca	23.830	71.876	201,62%
Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale	3,19	3,17	-0,63%
Soddisfazione degli iscritti al dottorato sui servizi offerti dalla scuola di dottorato (formazione alla ricerca)	2,97	3,10	4,38%
Tasso di incremento della fruizione servizi - laboratorio di cartografia	1,02	0,96	-5,92%
Soddisfazione degli studenti sui servizi del sistema laboratori	3,04	3,17	4,28%
Costo unitario divisione sistema bibliotecario e documentale	227	207	-9,00%
Costo unitario divisione sistema dei laboratori	1,62	0,98	-39,44%
Costo unitario gestione progetti e convenzioni (divisione sistema dei laboratori)	9.847	Non disponibile	-

#### Area infrastrutture

La customer rileva un piccolo miglioramento mentre si riduce l'efficienza.

I costi unitari aumentano per 2 motivi: 1) l'aumento dei costi retributivi, dovuto al trasferimento dei colleghi dell'ex servizio di supporto tecnico dei Laboratori (che collocandosi in staff all'AI pesano proporzionalmente su tutte e 3 le componenti); 2) la diminuzione dei driver inerenti ICT e approvvigionamenti, mentre rimane invariato il driver metri quadrati.

Il miglioramento del tasso di incremento della formazione interna è dovuto al totale degli eventi di formazione erogati e manuali di supporto prodotti dall'Area, che passano dai 54 del 2016 ai 59 del 2017.

tabella 32 – indicatori dell'area infrastrutture

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Costo unitario divisione facility management	11,66	12,42	6,52%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	2,78	2,89	3,96%
Costo unitario divisione servizi ICT	721	837	16,04%
Indisponibilità della rete informatica	0	-	-
Tasso di incremento della formazione interna - DSS	0,77	1,09	41,90%
Tasso evoluzione ICT	Non disponibile	0,18	-
Costo unitario divisione patrimonio e approvvigionamenti	23,03	33,58	45,79%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	2,47	2,51	1,62%

Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	2,48	2,55	2,82%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione	2,48	2,55	2,82%

#### Area finanza e risorse umane e direzione

Nel 2017 l'ateneo si conferma uno dei pochi in Italia a approvare il bilancio di esercizio entro la scadenza del 30 aprile; per il quarto anno consecutivo inoltre mantiene un indice di tempestività di pagamenti molto vicino ai 30 giorni; la formazione erogata passa dalle 4.690 ore del 2016 alle 11.874 del 2017. Anche questi fattori hanno quindi contribuito ad incrementare il livello di soddisfazione espresso dai principali indicatori di customer satisfaction dell'area.

In particolare, per quanto concerne la formazione nel corso del 2017 sono state erogate molte ore di formazione (pacchetto Office) che hanno avuto un impatto positivo sugli indicatori legati al costo unitario e al fabbisogno formativo.

Il peggioramento dei costi unitari legati alle Divisioni dell'Area è legato principalmente al passaggio all'AFRU del servizio Amministrazioni decentralizzate prima afferente all'ARBL (che collocandosi in staff pesano proporzionalmente su tutte e 2 le divisioni) ma anche alla diminuzione dei driver di attività (denominatori)

tabella 33 – indicatori dell'area finanza e risorse umane

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Costo unitario divisione amministrazione	8,17	10,59	29,57%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	3,38	3,71	9,76%
% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato	141%	253%	79,55%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sulla formazione	2,47	2,55	3,24%
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	2,97	3,13	5,39%
Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	1.959	2443	24,71%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	2,69	2,64	-1,86%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,79	2,94	5,38%
Qualità dei processi contabili	0	0	-
Costo unitario della formazione	7,36	5,55	-24,55%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,61	2,74	4,98%

#### Direzione generale

Il raggruppamento comprende la Direzione generale, gli staff della direzione e del rettorato e le strutture di

supporto ai dipartimenti. Gli indicatori considerati sono tutti di efficacia.

Si rileva un generale miglioramento su quasi tutti gli indicatori di performance. Il marcato miglioramento del tasso di ritardo del protocollo è principalmente legato alla semplificazione delle procedure (sistema di protocollazione delle mail e automazione della protocollazione dei decreti).

tabella 34 – indicatori delle strutture in staff direzione - rettorato - dipartimenti

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3,22	3,55	10,25%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio archivio di ateneo	3,21	3,33	3,74%
Tasso di ritardo nel protocollo	0,0233	0,0142	-39,10%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio prevenzione e sicurezza	2,51	2,74	9,16%
Soddisfazione del personale docente sul servizio organizzazione eventi di ateneo	2,52	2,62	3,97%
Efficacia della comunicazione web	2.068.733	2.191.808	5,95%
Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali	3,42	3,58	4,68%
Soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione e immagine	2,14	2,02	-5,61%
Soddisfazione del personale docente sul servizio staff del rettore	3,5	3,61	3,14%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento architettura, costruzione e conservazione	3,56	3,44	-3,37%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento architettura, costruzione e conservazione	2,92	3,83	31,16%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento culture del progetto	3,36	3,37	0,30%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento culture del progetto	4,00	3,67	-8,25%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento progettazione e pianificazione in ambienti complessi	2,85	3,10	8,77%

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento progettazione e pianificazione in ambienti complessi	3,42	2,88	-15,79%

### 3.2.4 Valutazione delle prestazioni

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa 2017 è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono al massimo per il 20% della valutazione complessiva) e al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata una scala di valutazione tra 0 e 10.

Per i collaboratori gli indicatori di performance non influenzano la valutazione della prestazione individuale, ma hanno un impatto sulla distribuzione delle risorse legate alla produttività collettiva.

Nelle tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni individuali per l'anno 2017, distinguendo per area, ruolo professionale e categoria contrattuale.

tabella 35 – valutazione delle prestazioni per area dirigenziale

AREA	Personale valutato	Esito Valutazioni 2017				
		sotto il 6	tra 6 e 6,99	tra 7 e 7,99	tra 8 e 9,49	tra 9,50 e 10
Area didattica e servizi agli studenti	57				39	18
Area finanza e risorse umane	48			1	28	19
Area infrastrutture	31			1	22	8
Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	72			1	27	44
Direzione generale	50				20	30
<b>Totale</b>	<b>258</b>			<b>3</b>	<b>136</b>	<b>119</b>

tabella 36 – valutazione delle prestazioni per ruolo professionale

RUOLO	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area infrastrutture	Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	Direzione generale	Valutazione media per ruolo
Collaboratore C/D	9,17	9,29	9,21	9,60	9,48	9,38
Funzione Specialistica e Incarico EP	9,07	9,33	9,15	9,29	9,28	9,24
Responsabile di Divisione	9,50	9,37	9,06	9,49	-	9,36
Responsabile di Servizio	9,17	9,37	8,68	9,19	9,45	9,17
<b>Valutazione media per area</b>	<b>9,17</b>	<b>9,31</b>	<b>9,06</b>	<b>9,49</b>	<b>9,46</b>	<b>9,33</b>

tabella 37 – valutazione delle prestazioni per categoria contrattuale

CATEGORIA	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area infrastrutture	Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	Direzione generale	Valutazione media per categoria
EP	8,73	9,29	8,74	8,95	9,50	9,15
D	9,11	9,40	9,06	9,55	9,61	9,40
C	9,20	9,27	9,14	9,54	9,36	9,32
Valutazione media per Area	9,17	9,31	9,06	9,49	9,46	9,33

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

### 3.2.5 Trasparenza, valutazione e merito

Come annunciato nel precedente Piano l'ateneo ha completamente revisionato e riorganizzato la sezione "Amministrazione Trasparente" del proprio sito istituzionale tenendo conto sia delle indicazioni interpretative di Anac sia delle disposizioni dettate dal decreto legislativo 33/2013 così come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97 con il quale si è introdotto il Freedom of Information Act (Foia) cioè la possibilità per il cittadino di accedere a dati e documenti della pubblica amministrazione che non contrastino con la sicurezza nazionale o la privacy, anche se non sono stati resi pubblici, e l'obbligo per la pubblica amministrazione di informazione, pubblicazione e trasparenza.

Per dare la più ampia diffusione delle informazioni e al fine di definire ruoli e responsabilità riconoscibili anche dall'utente esterno, in attuazione della normativa citata, la direzione generale ha emanato tre specifici atti:

1) la circolare n. 4 "Disposizioni in materia di pubblicazione su Amministrazione trasparente a seguito dell'emanazione del Freedom of Information Act (d.lgs. 97-2016)" con la quale si definiscono procedure, modalità e responsabilità per la pubblicazione e l'aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente.

La circolare è stata inoltre integrata con una Guida di supporto alla pubblicazione.

2) la circolare n. 5 "Analisi dei processi a rischio di corruzione e monitoraggio delle misure" con la quale si rende noto l'esito del complessivo processo di mappatura dei processi a rischio e delle misure adottate o da adottare per la loro prevenzione.

3) il decreto del direttore generale n. 199/2017 "Flussi informativi per la trasparenza ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33: nomina responsabili" con il quale sono individuati i responsabili dei servizi, divisioni e aree organizzative competenti per l'individuazione/elaborazione, trasmissione e pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web di ateneo.

Con delibera del 25 gennaio 2017 il Consiglio di amministrazione ha approvato l'aggiornamento al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza - PTPCT in coincidenza con l'approvazione del primo Piano integrato dell'Università Iuav di Venezia 2017-2019 nel quale, a partire dalle linee strategiche di ateneo, sono stati individuati e correlati gli obiettivi di performance amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza (obiettivi operativi e azioni) in coerenza con la programmazione economico-finanziaria.

Il Nucleo di valutazione, nella sua veste di OIV, ha attestato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione delle informazioni e dei documenti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" secondo le indicazioni e con le modalità contenute nella delibera ANAC n. 141 del 21 febbraio 2018. Nel corso della riunione del 26 marzo 2018 ha verificato l'attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per riscontrare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione anche attraverso uno specifico colloquio con la responsabile del servizio di supporto al Nucleo senza rilevare per le pagine indicate alcun aspetto critico.

L'attestazione è riportata nella pagina web "attestazioni dell'OIV o di altra struttura analoga dell'ateneo" della sezione "Amministrazione trasparente"<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-/attestazio/index.htm>

## 4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

### 4.1 GLI INDICATORI ECONOMICO FINANZIARI GLOBALI DI ATENEO

Come indicato dal documento sul SMVP ex art. 7 D.Lgs 150/2009 aggiornato lo scorso dicembre (delibera CDA del 20.12.2017) gli indicatori monitorati dal sistema di misurazione in riferimento agli obiettivi strategici saranno prioritariamente quelli indicati nel nuovo cruscotti sintetico (in corso di realizzazione con Cineca). Per il 2017 tuttavia sono stati calcolati gli indicatori globali previsti dal precedente sistema di misurazione, a cui fa riferimento la presente relazione sulle performance.

Ad integrazione degli obiettivi e risultati riportati nei precedenti paragrafi vengono qui indicati alcuni indicatori globali di ateneo ottenuti dai dati di bilancio.

tabella 38 – indicatori globali di ateneo finanziari\*

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Spese personale/FFO	0,76	0,76	0,30%
Spese personale/entrate (al netto part giro)	0,47	0,47	-1,06%
Spese personale didattica/entrate (al netto part giro)	0,21	0,21	1,45%
Spesa per contratti/FFO <sup>7</sup>	0,077	0,086	11,79%
Spesa per contratti insegnamento/tot spesa per contratti	0,51	0,54	5,79%
Spesa per contratti collaboratori didattici e tecnici lab/tot spesa per contratti	0,33	0,31	-5,31%
Spesa per contratti supplenza/tot spesa per contratti	0,16	0,15	-7,52%
Spese personale ricerca/entrate (al netto part giro)	0,19	0,19	0,65%
Autofinanziamento/FFO	0,39	0,36	-7,65%
Entrate per attività formative/ entrate complessive	0,22	0,21	-5,44%
Entrate per attività diversificate/ entrate complessive <sup>8</sup>	0,014	0,008	-42,17%
Redditi e proventi patrimoniali/ entrate complessive <sup>9</sup>	0,0022	0,0034	54,10%
% spese per diritto studio <sup>10</sup>	4,00%	1,10%	-72,56%
Costo unitario energia per mq ateneo	18,39	14,57	-20,78%
Costo unitario telefoniche per utente (potenziale) <sup>11</sup>	162,70	52,51	-67,73%
Costo unitario vigilanza e pulizia per mq ateneo	41,43	36,35	-12,27%
Costo unitario manutenzione per mq ateneo <sup>12</sup>	16,88	5,93	-64,87%

<sup>7</sup> La spesa per contratti aumenta nel 2017 di circa 240.000 euro rispetto al 2016 influenzando perciò l'indicatore.

<sup>8</sup> Il peggioramento dell'indicatore risente del calo nel 2017 dell'attività commerciale.

<sup>9</sup> L'indicatore migliora sensibilmente in virtù dell'aumento degli affitti attivi, che nel 2017 includono canoni per antenne wireless di Telecom Italia Spa e conguagli 2015-16 della locazione locali Libreria Cluva.

<sup>10</sup> L'indicatore peggiora sensibilmente poiché al numeratore non sono più considerate le Borse di Studio Regionali (-1,3 milioni € circa), che a differenza degli anni precedenti vengono ora contabilizzate tra i crediti e i debiti.

<sup>11</sup> La diminuzione del costo unitario è dovuto a maggiori interventi di manutenzione del 2016 sugli apparati di rete.

<sup>12</sup> L'indicatore risente di una sensibile diminuzione (-66%) delle manutenzioni ordinarie degli immobili dopo che il 2016 comprendeva parte degli interventi di adeguamento edilizio effettuati nell'ambito del piano di riassorbimento nelle sedi veneziane dei servizi e delle



TITOLO INDICATORE	Indicatore 2016	Indicatore 2017	% 2016-17
Costo unitario affitti per mq di riferimento <sup>13</sup>	39,45	7,88	-80,04%

\*I dati sono elaborati dal servizio controllo di gestione

## 4.2 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE

Il raccordo tra programmazione delle performance e programmazione di budget rimane uno degli aspetti fondamentali su cui operare. Si tratta tuttavia di un aspetto di non facile soluzione per motivi connaturati alle caratteristiche specifiche delle università, i cui obiettivi principali, nonostante l'implementazione di una strumentazione contabile più vicina a quella delle aziende di produzione, non sono quasi mai espressi in termini economico finanziari. Il Feedback Anvur di dicembre 2016 ha quindi evidenziato una criticità comune a tutti gli atenei su questo punto.

L'ateneo ha tuttavia compiuto alcuni progressi di seguito illustrati.

Nell'ambito per processo di budgeting finalizzato alla costruzione del budget 2018 a ciascun dirigente delle aree di supporto è stato chiesto di quantificare alcuni degli obiettivi così come indicato dalle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (maggio 2015) dal feedback al Piano della Performance 2016-2018 inviato dall'ANVUR (dicembre 2016) e ribadito dalle indicazioni ANVUR sulle "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università" (luglio 2017).

Gli obiettivi individuati che hanno caratteristiche tipiche dei progetti (novità e temporaneità) complessivamente riguardano una previsione di costi marginale (0,3 milioni di euro) rispetto al budget economico dell'ateneo.

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

Tali obiettivi sono contabilizzati in contabilità analitica come progetti e quindi è possibile monitorarli sia durante l'esercizio che elaborare a fine esercizio un prospetto consuntivo specifico.

Diversa considerazione invece per gli obiettivi connessi a investimenti: in questo caso la maggiore similarità di molti investimenti a specifici progetti ne agevola il monitoraggio e rende più semplice associarli agli obiettivi.

## 4.3 IL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITA' IUAV

Il servizio Controllo di gestione calcola a partire dal 2011 il costo del SMVP Iuav, calcolo che si è affinato nel corso degli anni.

Dal 2015 al costo retributivo del personale amministrativo che si dedica alla gestione del sistema è stato integrato con una stima del costo del tempo dedicato al processo di pianificazione degli obiettivi individuali,

---

attività prima svolte a Treviso.

<sup>13</sup> Il Fitto Locali registra una diminuzione dell'80% rispetto al 2016, che contabilizzava il pagamento dei canoni pregressi (2008-16) per 1.530.000 € legati alla concessione del Magazzino 6, in conseguenza dell'accordo di conciliazione stipulato nello stesso anno tra IUAV e l'Autorità portuale.

di revisione e di valutazione, da parte di tutti i dipendenti dell'ateneo che sono soggetti a valutazione delle performance.

Dal 2016 si è deciso di integrare il costo del SMV con quello del Sistema di Quality Assurance, comprendendo il costo retributivo del personale t.a. degli uffici (ma non quello dei docenti che partecipano alla gestione del sistema, di più difficile quantificazione).

Il costo del personale degli uffici che gestiscono i due sistemi nel 2017 è il seguente:

tabella 39 – costo retributivo personale t.a. degli uffici €

Principali servizi coinvolti nel SMV	Controllo Gestione	Organizzazione e sviluppo	Programmazione e valutazione	Quality Assurance	Totale
Costo stipendiale, personale t.a. uffici	41.964	46.347	12.350	201.494	302.155

Il costo stimato per tutto il personale t.a. che partecipa al processo di misurazione e valutazione delle performance è stato calcolato moltiplicando il costo medio orario per categoria di dipendente 2017 per il numero delle ore stimate dal personale.<sup>14</sup>

tabella 40 – stima costo pta che partecipa alla misurazione e valutazione delle performance

ruolo	Costo medio 2017 €	Stima ore annue dedicate n.	Costo medio orario per ruolo €	Costo complessivo €
dirigente	93.384	140	55	7.727
responsabile divisione	61.990	207	37	6.996
responsabile servizio	49.275	675	29	18.840
funzione specialistica	44.004	181	26	4.688
collaboratore	33.241	1.079	20	22.167
totale				60.418

Il costo complessivo sostenuto da Iuav per il 2017 è pari a 362.573 euro, pressoché invariato rispetto a quello dell'anno precedente.

<sup>14</sup> Non essendo intervenuti fatti di rilievo si è utilizzata la stima fatta nel 2015 attraverso il questionario ad hoc allora diffuso, ritenendo che non vi siano significativi cambiamenti in merito.

## 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

### 5.1 WELFARE DI ATENEO E PARI OPPORTUNITA'

Nel corso del 2017 l'amministrazione dell'ateneo ha continuato la sua azione a sostegno di una politica a favore della famiglia e del benessere dei dipendenti:

- ha mantenuto, malgrado il sensibile calo del numero di bambini iscritti, il servizio di asilo nido aziendale "Nido d'Ape", attivo dal 2008/9, perché costituisce un'esperienza positiva e di forte impatto sociale anche per il territorio cittadino dove opera un solo asilo nido pubblico che copre in parte le richieste delle famiglie. Il Cda del 26 maggio ha deliberato infatti la proroga del contratto di concessione sia pur considerando la ulteriore riduzione del numero di bambini figli di appartenenti alla comunità luav e la necessità di un ulteriore investimento finanziario per l'adeguamento e la messa a norma antincendio.

All'asilo nido, che può ospitare fino a 30 bambini di età compresa tra i 3 e i 36 mesi, possono accedere con una riduzione della retta di frequenza modulata in base a tre fasce di ISEE, i bambini:

- del personale tecnico e amministrativo;
- degli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale;
- dei dottorandi di ricerca;
- dei titolari di assegni di ricerca;
- del personale docente e ricercatore;

Il servizio è inoltre aperto a esterni;

tabella 41 – utenti asilo nido

UTENTI	2015-16	2016-17	2017-18
Comunali	2	4	3
Regionali	1	1	3
luav	3	1	1
Esterni	15	11	10
totale	21	17	17

Fonte: welfare di ateneo

- si è consolidato il ricorso a progetti di telelavoro in modo tale da facilitare per il personale tecnico e amministrativo la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della cura familiare senza per questo dover ricorrere all'abbandono o al part-time con conseguente riduzione dello stipendio.

Nel 2017 i progetti di telelavoro e le postazioni attivate sono stati 9, come per l'anno precedente;

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

Complessivamente sono stati erogati n. 74 contributi per un importo totale di 51.646 euro;

- al tavolo di contrattazione è stata discussa la proposta di recuperare i fondi derivanti dall'articolo 5 del regolamento di ateneo sull'attività convenzionale che ha portato nel mese di dicembre ad un protocollo d'intesa per concordarne tempi e modalità di erogazione al personale;

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

Nel 2017 sono state presentate e soddisfatte 458 richieste di dipendenti, di cui: 405 per il personale t.a., 49 per il personale docente e ricercatore e 4 per assegnisti;

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

I risultati dell'analisi condotta saranno condivisi e sviluppati nel corso del 2018.

Nel corso del 2017 il comitato unico di garanzia dell'Università Iuav (CUG) ha continuato la sua azione di sostegno alla politica di sviluppo del benessere organizzativo e di impulso alla trasparenza e all'eticità dei comportamenti, con iniziative rivolte a tutta la comunità dell'ateneo: docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti, coerentemente con la propria natura di organo a composizione paritetica e nel rispetto delle seguenti linee guida e obiettivi:

1 favorire una serie di azioni che promuovano trasparenza ed eticità all'interno di tutti i corpi che formano la comunità Iuav, nella convinzione che l'asticella morale ed estetica del lavoro comune va alzata non con proclami e divieti, ma con l'esempio di buone pratiche;

2 sostenere l'idea che la garanzia del benessere non riguarda soltanto gli aspetti materiali del lavoro, ma anche il benessere psicologico e la crescita culturale dei componenti della comunità Iuav;

3 rendere nota nell'Università Iuav di Venezia la presenza del Comitato Unico di Garanzia di modo che il CUG costituisca effettivamente la sponda di riferimento per tutte le situazioni di disagio;

4 dare una risposta rapida e tempestiva a tutte le segnalazioni; quando non di competenza del CUG, sollecitare gli organismi competenti perché le istanze abbiano una risposta rapida e adeguata.

Nel corso dell'anno il CUG si è riunito 10 volte e ha sviluppato le proprie attività come programmato, con eventi, incontri e sollecitazioni agli uffici.

In particolare si segnalano:

1. il seminario "Eredità digitale: a chi lasci le chiavi della tua vita. Per un codice di comportamento e di trattamento dei dati digitali" Colloquio con Carmelita Camardi, Alessandro Del Ninno, Barbara Pasa, Giovanni Ziccardi (12 ottobre 2017) con cui il CUG, in continuità con l'evento analogo organizzato nel mese di dicembre 2016, ha rilanciato il tema delle nuove problematiche derivanti dal trattamento, gestione e comunicazione dei dati digitali partire dalla questione dell'eredità digitale, in consonanza con il dibattito

attualmente in corso anche in Italia, affrontandolo sul piano giuridico, etico, deontologico e scientifico. L'evento si è sviluppato come tavola rotonda tra i quattro relatori, esperti provenienti dalle Università Ca' Foscari di Venezia, Università LUISS Guido Carli di Roma, dall'Università degli studi di Milano e da Iuav, con l'obiettivo di discutere che cosa accade ai nostri account di posta elettronica o ai profili social e al nostro "patrimonio digitale" in caso di morte.

Con questa iniziativa, il comitato si prefigge l'obiettivo di predisporre la bozza di una "Carta sull'eredità digitale" da proporre alla comunità e da condividere con altre Università e Istituzioni culturali.

Tutti i dettagli sono consultabili alla pagina <http://www.iuav.it/Ateneo1/eventi-del/2016/Eredit--di/index.htm>

2. il seminario "Esercizi di stile. Netiquette: codice e galateo nella scrittura di email" (29 maggio, 4 e 24 luglio 2017) che ha proseguito il confronto sullo stile della comunicazione via email e su possibili nuove norme di scrittura occupandosi degli aspetti formali per trasmettere rispetto e correttezza, formale e sostanziale.

Le giornate di studio hanno consentito di avviare la predisposizione di un piccolo prontuario di scrittura utile per redigere le e-mail che sarà reso disponibile nel corso del 2018.

## 5.2 BILANCIO DI GENERE

Il bilancio di genere viene illustrato dalle seguenti tabelle:

tabella 42 – il bilancio di genere (n. persone)\*

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Docenti	52	98	150	33,20	66,80
di cui ricercatori t.d.	6	15	21	28,57	71,43
Dirigenti	2	2	4	50	50
Personale tecnico amministrativo	162	93	255	63,97	36,03
di cui a t.d.	4	4	8	50,00	50,00
<b>Totale</b>	<b>216</b>	<b>193</b>	<b>409</b>	<b>52,72</b>	<b>47,28</b>

tabella 43 – età media del personale\*

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	52,06	55,00	53,53
di cui ricercatori t.d.	43,17	45,60	44,38
Dirigenti	53	57	55
Personale tecnico amministrativo	45,06	46,61	45,83
di cui a t.d.	38,00	39,75	38,88

\*fonte Divisione risorse umane e organizzazione

## 6 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

Il processo è iniziato con l'elaborazione del Piano delle performance 2017-19, approvato dal consiglio di amministrazione il 25 gennaio 2017 (i piani performance Iuav nel periodo 2011-2017 sono sempre stati approvati nel rispetto delle scadenze di legge, così come le relazioni performance).

Il piano è presentato dal Direttore generale all'OIV interno e successivamente approvato dal Consiglio di amministrazione, e delinea gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali, gli indicatori e i target per le strutture amministrative dell'ateneo.

La fase successiva concerne il processo di condivisione degli obiettivi in un processo a cascata con il personale t.a. delle strutture intermedie e dei collaboratori. La condivisione avviene utilizzando un SW specifico che consente di visualizzare le schede obiettivo individuali e appositi colloqui individuali.

Entro il 30 giugno viene approvata la relazione sulla performance dell'esercizio precedente, che fino allo scorso anno era validata dall'OIV entro il 15 settembre; da quest'anno il DLgs n 74/2017 ha previsto che la relazione sia anche validata dall'OIV interno entro il 30 giugno.

Entro il mese di luglio sono raccolti i dati relativi agli indicatori di gestione e miglioramento continuo del primo semestre, e verificato l'avanzamento delle azioni prioritarie, per dare modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire con correttivi nei casi anomali.

A novembre si procede alla raccolta dei dati degli indicatori di gestione dei primi 10 mesi dell'anno per consentire un punto della situazione prima della chiusura dell'esercizio, che rappresenta anche un supporto informativo alla definizione del piano delle performance successivo e al bilancio preventivo unico di ateneo. Per l'anno 2017, come più sopra illustrato, il consiglio di amministrazione ha ritenuto di non procedere alla raccolta intermedia di novembre che, nel nuovo documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato a dicembre 2017 non sarà più effettuata.

### 6.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP IUAV

Il sistema degli indicatori forniti dal piano della performance Iuav offre nel suo insieme un quadro articolato della situazione dell'ateneo in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati e in generale di efficacia e efficienza e consente, visualizzando i trend storici, indicazioni sulle tendenze prospettiche.

Nel corso degli anni il SMVP è stato aggiornato più volte, con significativi miglioramenti (l'ultimo ha riguardato una ridefinizione delle schede di valutazione dei dirigenti e del direttore generale) ma senza, come ravvisato anche dal nucleo di valutazione, un intervento di revisione complessiva del sistema in un'ottica di semplificazione e chiarezza.

Questo intervento di revisione complessiva, reso indifferibile dall'emanazione del primo piano strategico Iuav a marzo 2017 è stato attuato nel corso del 2017 con il supporto e la condivisione del Nucleo di Valutazione Iuav, ed ha prodotto il nuovo documento sul SMVP Iuav, approvato dal consiglio di amministrazione il 20 dicembre 2017.

Gli interventi apportati al sistema hanno beneficiato appieno delle indicazioni emerse dalle indicazioni contenute nelle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015 e più specificamente dalle indicazioni fornite dall'Anvur con il Feedback al Piano Performance Iuav 2016-18. La definizione di un piano strategico, confluito nel primo piano integrato Iuav 2017-19 che è stato realizzato sulla base del feedback citato, ha reso necessaria la revisione del sistema di indicatori, consentendo un salto di qualità rispetto al sistema precedente. È stato possibile impostare in modo più chiaro e coerente il legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali affinando anche il sistema di misurazione di tali obiettivi, i relativi indicatori, le metriche di calcolo e i target.

Nel contempo il nuovo sistema ha consentito altri interventi migliorativi quali:

- 1 riduzione della tipologia di obiettivi e revisione dei pesi relativi nella scheda di valutazione individuale delle diverse tipologie di dipendenti;
- 2 revisione delle domande di Customer Satisfaction selezionando quelle maggiormente significative
- 3 revisione degli indicatori ai fini della disattivazione di quelli non più necessari
- 4 definizione di un cruscotto sintetico alimentato da indicatori strategici per gli organi di governo da implementare entro il 2018

Permangono alcune criticità, segnalate anche dall'OIV interno nella Relazione sulla valutazione della performance del 28.06.2017, su cui l'ateneo si sta impegnando alla risoluzione.

Una criticità che rimane da affrontare è legata alla implementazione di un sistema di pianificazione strategica, in grado di fornire gli input necessari alla ridefinizione periodica del Piano strategico a partire dalla ridefinizione di un aggiornato quadro delle minacce/opportunità e punti di forza/debolezza, in modo che tutto il sistema di obiettivi e indicatori possa essere costantemente aggiornato in base all'evolversi della situazione interna e del contesto esterno.

Sull'aspetto del raccordo tra programmazione delle performance e programmazione di budget, il Feedback Anvur di dicembre 2016 evidenziava una criticità comune a tutti gli atenei.

A suo tempo era stato sottolineato come tale raccordo presentasse dei profili di criticità molto forti sia per la difficoltà di assegnare un budget preciso per ogni obiettivo che per la complessità di tracciare tutti i costi e/o i proventi correlati al loro perseguimento/raggiungimento, auspicando uno studio, una riflessione e un confronto a livello di sistema universitario sul tema. Una tale analisi è attualmente in corso sia all'interno del ANVUR sia del gruppo di atenei che partecipano al progetto Good Practice (Iuav partecipa ad entrambi).

Una maggiore integrazione tra piano delle performance e il piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza è altresì auspicabile, nonostante i grandi passi avanti realizzati con il Piano integrato 2017, sia mediante l'individuazione di una batteria di indicatori specifici, sia collegando specifici obiettivi di struttura all'obiettivo di attuazione del Piano Nazionale Anticorruzione.

Infine appare opportuno realizzare una aggiornata mappatura dei processi e delle attività svolte dai servizi, già in corso di lavorazione.

## Allegato 1 ATENEIO IN CIFRE

Tabella 1 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	3	31/12/2017
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	5	a.a. 2016/17
Corsi di laurea magistrale	7	
Master di I livello	5	
Master di II livello	6	
Corsi di perfezionamento	2	
Corsi di dottorato di ricerca	1 articolato in 8 curricula	a.a. 2016/17

Tabella 2 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	150	31/12/2017
Ordinari	37	
Associati	76	
Ricercatori	37*	
Personale tecnico amministrativo	260**	a.a. 2016/17
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.447	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.546	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	182	
Laureati corsi di laurea triennale (DWH)	750	
Laureati corsi di laurea magistrale (DWH)	526	Anno solare 2017
Laureati ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	16	
Iscritti a Master di I livello	108	a.a. 2016/17
Iscritti a Master di II livello	125	
Diplomati a master di I livello	45	Anno solare 2017
Diplomati a master di II livello	34	
Iscritti a corsi di dottorato	117	al 31/12/2017
Dottori di ricerca	36	Anno solare 2017
Assegnisti di ricerca	136	Attivi nel corso del 2017

\* di cui 21 ricercatori a tempo determinato; \*\* di cui 8 a tempo determinato (7 amministrativi + 1 tecnologa) 3 dirigenti a tempo indeterminato 1 dirigente a tempo determinato 1 direttore generale



Tabella 3 Internazionalizzazione

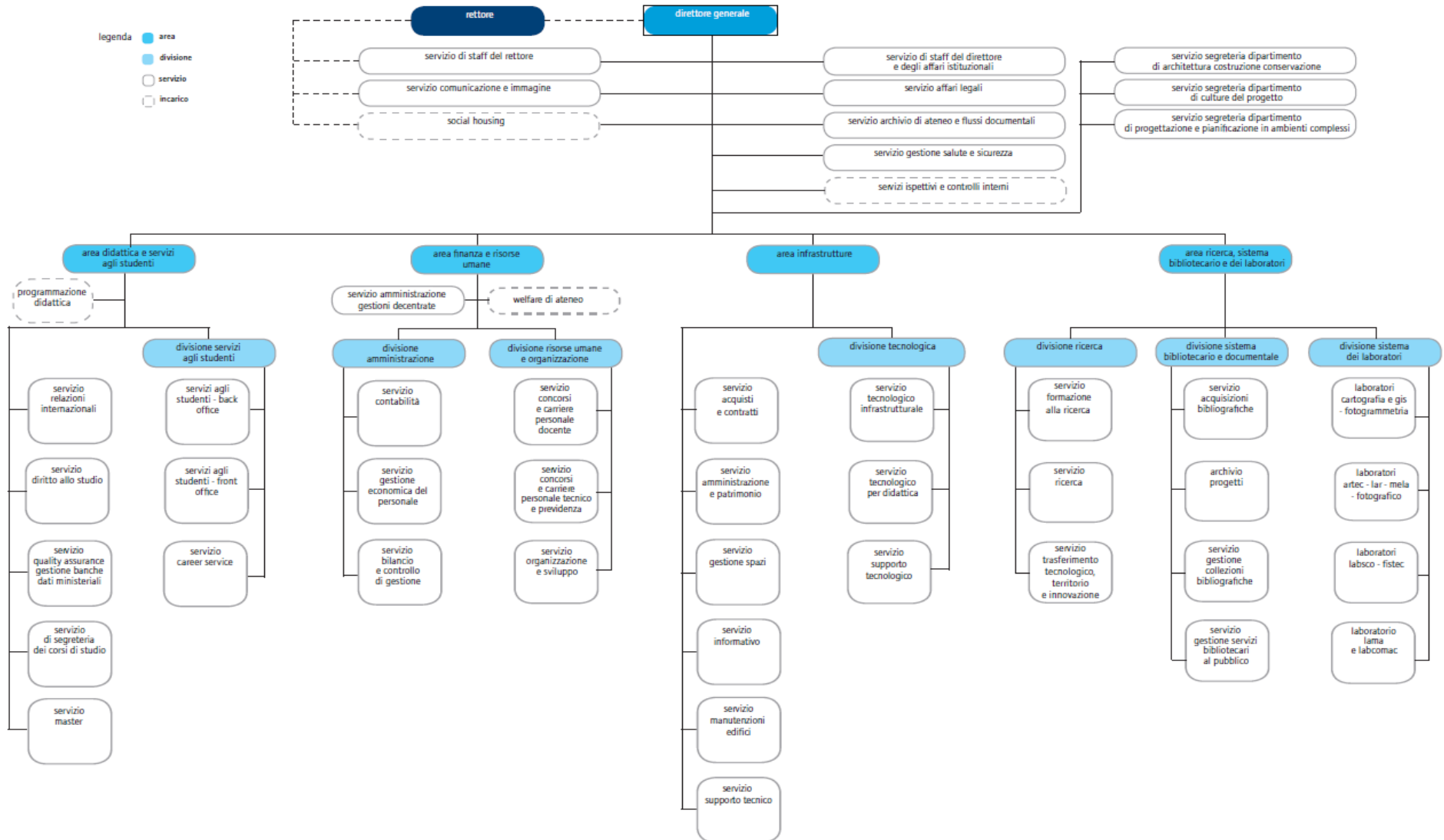
Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	67	a.a. 2016/17
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	36	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	139	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	194	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	88*	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	83	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	5	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	6	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	5	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università Iuav circa 2 settimane per workshop)	86	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti Iuav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	76	

\* 74 studenti e 14 studenti master

Tabella 4 Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	75	31/12/2017
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	377	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	21	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	237.313	
Abbonamenti correnti a periodici	1.088	
Periodici elettronici correnti	434	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	63.524	
Banche dati	31	

## Allegato 2 ORGANIGRAMMA IUAV



## Allegato 3 OBIETTIVI STRATEGICI E AZIONI

Tabella 1

1	Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti
1.1	Presentare la propria storia come materiale ancora attivo (mostre, dibattiti, video, conferenze sui Maestri Iuav).
1.2	Promuovere una rete di ex-studenti operanti come ricercatori e docenti nelle Università del mondo sfruttando una caratteristica unica di Iuav (per numero e qualità) come luogo di formazione di docenti, istituire specifici strumenti di collegamento e momenti di riunione
1.3	Organizzare annualmente momenti internazionali di dibattito sui temi emergenti nel proprio contesto culturale di riferimento come verifica globale dello stato dell'arte
1.4	Promuovere la diffusione internazionale in lingua inglese dei prodotti scientifici e dei risultati delle iniziative realizzate
1.5	Proporsi come punto di riferimento nazionale nel dibattito sul futuro delle discipline qui insegnate.
1.6	Incrementare l'uso delle sedi come luogo di dibattito internazionale
1.7	Promuovere iniziative cittadine inerenti le discipline insegnate (festival della Grafica, della Geografia?)
1.8	Programmare per tempo le proprie iniziative culturali o i propri Workshop (Wave ecc) al fine di favorirne l'accesso anche ad utenti esterni alla Scuola (vedi punto 12)
2	Migliorare la qualità dell'offerta didattica e rinnovare le modalità della sua erogazione (trasversalità, e-learning, tematizzazioni) individuando e rafforzando percorsi speciali (Moda, Teatro, Scuola di Restauro), e tematici, individuando ulteriori percorsi formativi in grado di raccogliere le domande in esubero (Interiors) e razionalizzando il quadro generale
2.1	Miglioramento generale della qualità della didattica erogata, nei modi e nei contenuti (lauree, esami, servizi, materiali di supporto)
2.2	Sperimentazione di percorsi trasversali e tematici che coinvolgano corsi di laurea diversi
2.3	Attivazione di percorsi di e-learning rivolti all'interno e all'esterno e progettati in-house sfruttando le competenze presenti
2.4	Rafforzamento della filiera di Moda anche attraverso accordi di Programma Iuav-Regione-Ministero delle Attività produttive.
2.5	Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro volta a metterne in evidenza la specificità presso Iuav
2.6	Riorganizzazione della filiera Arti anche in rapporto con altri percorsi presenti nell'Ateneo (Moda, Teatro)
2.7	Attivazione di una Scuola Internazionale di Restauro
2.8	Apertura di un corso di laurea in <i>Interiors</i> volto ad intercettare la domanda specifica esistente nell'ambito di Design e a riprendere una tradizione di insegnamento storicamente presente in Iuav
2.9	Promozione e salvaguardia delle discipline "eccentriche" in Iuav come Cinema, Estetica, Tradizione Classica, Storia dell'arte ecc. che hanno storicamente rappresentato e rappresentano un valore aggiunto prezioso per la Scuola.
2.10	Razionalizzazione dei corsi di laurea anche in base all'attrattività, al fine di conseguire il miglioramento della sostenibilità economica
3	Migliorare la visibilità e la riconoscibilità dei corsi di laurea e la loro permeabilità

3.1	Creazione di Scuole (così potrebbero essere chiamati i corsi di studio) riferite ai principali percorsi (di Architettura, di Design, di Arti, di Moda ecc) come modalità di evidenziazione e ri-aggregazione dei percorsi stessi
3.2	Centralità dei corsi di laurea nella definizione dei piani didattici, delle modalità di insegnamento
3.3	Accentuazione della permeabilità dei Corsi di Laurea al fine di ottimizzare le presenze e di sviluppare la trasversalità
3.4	Differenziazione chiara dell'offerta delle lauree Triennale rispetto a quelle Magistrali anche considerando la necessità di individuare bacini di utenza diversi (nazionali e internazionali)
4	<b>Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità con cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di Iuav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente</b>
4.1	Definizione della mappa dei temi prioritari: Cambiamenti Climatici, Sostenibilità Ambientale, Trasformazioni territoriali, Riuso, Azioni condivise, Valorizzazione territoriale
4.2	Miglioramento della attrattività nei confronti di vincitori di programmi ERC, Marie Curie, visiting researchers ecc
4.3	Potenziamento dei cluster tematici Università/Istituzioni/Aziende come punta di diamante della ricerca di Ateneo in relazione con le strutture di ricerca di Dipartimento e con Centri studi e laboratori
4.4	Rafforzamento del rapporto tra Corsi di Studio e Strutture di Ricerca
4.5	Salvaguardia della ricerca individuale
4.6	Individuazione di luoghi specifici destinati alla ricerca (Ca' Tron?)
4.7	Ampliamento della presenza in reti internazionali
4.8	Trasformazione delle convenzioni in azioni concrete e fonte di finanziamento per la ricerca
4.9	Intercettazione (tramite regione o Comune) dei fondi europei destinati alla ricerca e buon uso dei fondi FSE
4.10	Aumento della partecipazione a bandi competitivi
4.11	Incremento dei finanziamenti destinati alla ricerca
4.12	Istituzione di premi destinati alla ricerca (Assegni di ricerca, finanziamenti ecc)
4.13	Aumento degli Assegni di ricerca, delle Borse di ricerca e dei posti di Tecnologo della Ricerca
4.14	Aumento del coinvolgimento dei laboratori di ricerca e della loro redditività
4.15	Potenziamento dell'Ufficio a supporto delle attività di Ricerca
4.15	Potenziamento dell'Ufficio a supporto delle attività di Ricerca
5	<b>Fare della Comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante</b>
5.1	Semplificazione del sito Iuav e sua versione in inglese
5.2	Miglioramento della comunicazione on-line con gli studenti, personalizzazione delle comunicazioni
5.3	Rafforzamento dell'uso dei <i>Social Network</i>
5.4	Razionalizzazione e omogeneizzazione dei siti presenti nell'Ateneo
5.5	Individuazione di una politica editoriale (on-line e cartacea) volta alla divulgazione internazionale dei prodotti scientifici
6	<b>Rafforzare il rapporto con Istituzioni e Associazioni (Regione, Comune, Città Metropolitana, Biennale e altre istituzioni culturali, Università, Camera di Commercio, Confindustria) presenti in città e nel territorio</b>

6.1	Stipula di accordi quadro specifici con Regione (pianificazione strategica), Comune (barriere architettoniche, Porto Marghera), Città Metropolitana (pianificazione strategica) e conseguente messa in atto degli stessi
6.2	Stipula di Accordi con Vega (trasformazione area Marghera), Istituzioni culturali (Musei, Querini Stampalia, Accademia, Scuola di San Rocco ecc)
6.3	Stipula di accordi con Confindustria e Camera di Commercio su progetti specifici (Moda, Design ecc)
6.4	Definizioni di progetti comuni con Ca' Foscari sulla base della rispettiva autonomia e specificità
6.5	Ampliare le collaborazioni a livello nazionale
<b>7</b>	<b>Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina, nazionale e internazionale</b>
7.1	Promuovere eventi aperti alla città e dedicati ai diversi temi posti dalle emergenze in corso
7.2	Promuovere corsi su tematiche emergenziali (Wave, corsi singoli)
7.3	Promuovere politiche di assistenza e supporto (rifugiati, studenti di luoghi in guerra, Università di paesi in difficoltà, ecc.)
7.4	Porsi come luogo di dibattito su temi nazionali ed internazionali.
7.5	Salvaguardare l'Uso pubblico delle sedi e incremento dell'azione di rigenerazione materiale e sociale dell'area di Santa Marta-San Basilio
<b>8</b>	<b>Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)</b>
8.1	Definizione del percorso di discussione e condivisione della bozza di statuto elaborata dalla Commissione congiuntamente con la bozza di Piano Strategico, di Piano Organizzativo e di Piano triennale
8.2	Apertura di un confronto con il Ministero sulla proposta di nuovo statuto che uscirà dalla discussione e sulla possibilità di un accordo-quadro complessivo
8.3	Approvazione dello statuto che uscirà dal confronto ministeriale e dalla discussione interna
8.4	Riorganizzazione dell'Ateneo in base al nuovo quadro
<b>9</b>	<b>Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità</b>
9.1	Scambio Terese-San Sebastiano
9.2	Miglioramento della conoscenza degli edifici anche attraverso l'adozione di un sistema informativo sugli spazi in grado di fornire adeguato supporto decisionale
9.3	Realizzare interventi di efficientamento energetico; nella stesura del piano triennale delle opere privilegiare gli interventi che comportino riduzione delle emissioni/dispersioni/consumi e pubblicizzazione delle azioni compiute da Iuav in questa direzione
9.4	Ridurre i consumi idrici; migliorare la gestione dei rifiuti
9.5	Migliorare le condizioni di sicurezza (statica/sismica, antincendio, dotazioni/caratteristiche dei luoghi ex D.Lgs. 81/08)
9.6	Migliorare le dotazioni per la mobilità, il BYOD e favorire la condivisione degli spazi ove possibile
9.7	Migliorare la logistica complessiva dell'Ateneo per ridurre i costi di spostamento di mobili e attrezzature
9.8	Possibile alienazione dell'ostello Ian Palach

9.9	Uso espositivo di una parte degli spazi di Ca' Tron e dei Tolentini e apertura alla città degli spazi e della corte dei Tolentini
9.9	Uso espositivo di una parte degli spazi di Ca' Tron e dei Tolentini e apertura alla città degli spazi e della corte dei Tolentini
<b>10</b>	<b>Migliorare l'attrattività</b>
10.1	Miglioramento della riconoscibilità generale di Iuav
10.2	Miglioramento della politica dell'orientamento estendendola geograficamente (anche a livello internazionale) e temporalmente (anticipare i tempi)
10.3	Differenziazione dell'orientamento, settore per settore e livello per livello (Triennali e Magistrali) lavorando su comunicazione mirata, presentazioni negli istituti superiori, incremento degli Open day
10.4	Assestamento numerico delle Lauree Triennali di Architettura
10.5	Ampliamento dell'offerta al Triennio per i settori di Design (Interiors) e Moda
10.6	Aumento degli studenti per le Magistrali di Architettura (nazionali dall' esterno e internazionali)
10.7	Consolidamento delle altre magistrali previa verifica della loro sostenibilità
10.8	Aumento dell'offerta Master
10.9	Progettazione di percorsi di laurea professionalizzante anche attraverso modalità di e-learning
<b>11</b>	<b>Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta di Master</b>
11.1	Potenziamento del Settore Placement
11.2	Promozione di Spin off e Start up anche attraverso il rafforzamento dell'intervento congiunto con Ca' Foscari in Vega considerato come incubatore di impresa
11.3	Consolidamento del rapporto con l'Ordine degli Architetti in relazione all'incremento dei tirocini, alla messa in atto dell'accordo stipulato in merito alla sostituzione della prima prova dell'Esame di Stato con tirocinio di 6 mesi
11.4	Definizione di accordi con gli ordini dei Geometri, dei Periti industriali, degli Agronomi in ordine alla istituzione delle nuove lauree professionalizzanti previste dalla legge
11.5	Stipula di accordi finalizzati alla promozione tirocini e altro con Confindustria, Camera di Commercio e altre Associazioni di Categoria
11.6	Organizzazione di convegni nazionali sui Nuovi Mestieri
<b>12</b>	<b>Consolidare l'Internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese</b>
12.1	Miglioramento dei servizi e del supporto offerti agli studenti in-coming e mantenimento dei rapporti con chi ha trascorso un periodo di studi presso Iuav
12.2	Selezione del numero e della qualità degli accordi in base ad un piano strategico riguardante la nostra collocazione internazionale
12.3	Attivazione di percorsi in lingua inglese (corsi di studio e gruppi di insegnamenti)
12.4	Promozione dell'Orientamento internazionale anche attraverso presentazioni in situ
12.5	Incremento della partecipazione a bandi internazionali (Erasmus Plus, Capacity Building ecc)

12.6	Promozione diretta o indiretta di accordi bilaterali finalizzati alla costruzione di percorsi di formazione congiunti nei settori di nostra competenza (Marocco, Turchia, Tunisia ecc).
12.7	Azione politica di coordinamento tra gli obiettivi dei diversi uffici che si occupano di relazioni internazionali in Iuav (Scuola di Dottorato, Corsi di Laurea, Relazioni Internazionali, Ricerca e master
12.8	Promozione di azioni congiunte con le Università con cui Iuav ha accordi che non siano limitate allo scambio di studenti ma che prevedano anche scambio docenti, seminari congiunti, convegni ecc..
12.9	Miglior uso a livello internazionale di Wave (Workshop Internazionali di Architettura) tramite anticipazione dei tempi della programmazione e incremento delle azioni di divulgazione
12.10	Rafforzamento degli uffici preposti all'internazionalizzazione
13	<b>Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo</b>
13.1	Proroga dei contratti RDT a)
13.2	Nuovi ricercatori di tipo A finanziati al 50% secondo le modalità previste dal piano triennale (avvio procedure)
13.3	Avvio delle procedure per la conferma nel ruolo di associato dei ricercatori tipo b) provvisti di abilitazione
13.4	Chiamata di docenti di prima fascia dall'esterno (piano straordinario ordinari)
13.5	Avanzamento, secondo priorità legate alle necessità di Ateneo, dei docenti di seconda fascia forniti di abilitazione.
13.6	Scorrimento graduatorie e/o concorsi per personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato
14	<b>Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale</b>
14.1	Reperimento di spazi destinati alla consumazione di cibo per personale e studenti
14.2	Creazione di un punto ristoro ai Magazzini
14.3	Rafforzamento della rete wi-fi e miglioramento e ampliamento degli attacchi nelle diverse sedi
14.4	Incremento della distribuzione di bevande e snacks a Badoer e Ca' Tron
14.5	Dotazione di armadietti per la biblioteca
14.6	Messa in funzione dell'Ufficio Housing con incremento di personale ed eventualmente la verifica della possibilità di azioni congiunte, in questo campo, con Ca' Foscari.
14.7	Sostegno alle pratiche sportive e promozione di eventi legati allo sport anche in collegamento con i contenuti dei corsi
15	<b>Consolidamento della Scuola di Dottorato, del terzo livello, e della formazione permanente</b>
15.1	Rafforzamento dei curricula esistenti e miglioramento del loro funzionamento e della loro reciproca collaborazione
15.2	Istituzione di percorsi di dottorati innovativi realizzati con aziende e su temi specifici
15.3	Sperimentazione di percorsi di dottorato destinati alle Arti (unici in Italia)
15.4	Consolidamento di percorsi di dottorato destinati alla Moda (unici in Italia)
15.5	Consolidamento e promozione del percorso internazionale recentemente istituito
15.6	Aumento della attrattività extra-Iuav e internazionale
15.7	Diffusione delle tesi prodotte

15.8	Stipula di ulteriori accordi selezionati (pochi e scelti nello scenario mondiale) di titolo congiunto e messa in atto di eventi comuni con le Università coinvolte
15.9	Scambio di docenti e dottorandi
15.10	Consolidamento della Scuola di Dottorato come luogo di riflessione e confronto culturale a livello internazionale
15.11	Incremento delle borse di dottorato anche facendo ricorso a risorse esterne
<b>16</b>	<b>Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente</b>
16.1	Ampliamento dell'offerta dei Master specie nei settori maggiormente percepiti come professionalizzanti e aumento della loro redditività economica per l'Ateneo
16.2	Miglioramento qualitativo dell'offerta stessa anche in relazione all'uso dei Laboratori
16.3	Consolidamento delle procedure "rinnovate" di funzionamento dei Master
16.4	Miglior pubblicizzazione dell'offerta complessiva e "unitaria" dei Master Iuav
16.5	Creazione di livelli formativi di eccellenza (anche in collaborazione con gli Ordini Professionali) legati alla formazione permanente.
<b>17</b>	<b>Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)</b>
17.1	Portare avanti progressivamente il progetto iniziale della biblioteca per migliorare l'utenza e mantenere nuovi spazi nell'ambito della sede dei Tolentini destinata prevalentemente a usi espositivi, bibliotecari
17.2	Migliorare i servizi collaterali alla biblioteca e il suo ruolo di luogo di dibattito, incrementare le collezioni nei diversi settori e le modalità di consultazione
17.3	Raccogliere la domanda di conservazione di interi fondi o di parti di essi che da più parti viene rivolta all'Archivio, migliorare il rapporto con altre strutture Iuav come la Scuola di Dottorato, Rafforzare il suo ruolo nell'ambito degli Archivi Nazionali, promuovere la conoscenza della storia Iuav
<b>18</b>	<b>Miglioramento e promozione della produzione scientifica</b>
18.1	Supporto alle pratiche di valutazione
18.2	Creazione del fondo di premialità per i docenti
18.3	Politiche editoriali a supporto della produzione scientifica
<b>19</b>	<b>Ridefinizione del ruolo di Fondazione Iuav</b>
19.1	Costruzione di una nuova Governance
19.2	Conclusioni dei lavori della residenza dei Crociferi e di tutte le pendenze collegate
19.3	Definizione dei compiti della nuova Fondazione Iuav
19.4	Sistemazione temporanea dell'area degli ex-Magazzini
19.5	Assunzione di ruoli nell'ambito dell'educazione permanente



20	Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione
20.1	Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione
20.2	Miglioramento del raccordo e della collaborazione tra strutture preposte alla valutazione e altri settori della Scuola
20.3	Diffusione dei risultati di NdV e PdQ
20.4	Messa in atto delle azioni previste dal sistema di valutazione AVA
20.5	Illustrazione periodica dei sistemi di valutazione a personale docente e non docente

## Allegato 4 ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA

In attuazione della delibera Anac n. 141 del 21 febbraio 2018, il nucleo di valutazione Iuav, nella sua funzione di OIV, ha attestato l'assolvimento di specifiche categorie di obblighi di pubblicazione.

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

1. Consulenti e collaboratori
2. Personale (incarichi conferiti o autorizzati)
3. Bandi di concorso
4. Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
5. Beni immobili e gestione del patrimonio
6. Controlli e rilievi sull'amministrazione
7. Altri contenuti - Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza
8. Altri contenuti - Registro degli accessi (Linee guida ANAC determinazione n. 1309/2016).

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

L'attestazione, la scheda di sintesi sulla rilevazione e la griglia di rilevazione sono consultabili nella pagina di "Amministrazione trasparente" dedicata ai "controlli e rilievi sull'amministrazione" al seguente link:

<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-/attestazio/index.htm>

## Allegato 5 GIUDIZIO DI ACCREDITAMENTO

Tabella 1 a. Giudizio di accreditamento delle Università con didattica convenzionale valutate fino a dicembre 2017

Primo Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico	Voto (risultato dell'algoritmo)	Giudizio di accreditamento graduato secondo il DM 987/2016
Università commerciale "Luigi Bocconi"	7,34	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Politecnico di Torino	7,18	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Università degli studi di Macerata	6,80	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Università degli studi di Ferrara	6,72	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Università degli studi di Camerino	6,57	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
IUAV	6,55	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Università degli Studi della Toscana	6,53	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Università di Torino	6,52	B - PIENAMENTE SODDISFACENTE
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia	6,44	C - SODDISFACENTE
Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"	6,08	C - SODDISFACENTE
Università Campus Bio-Medico	6,00	C - SODDISFACENTE
Università degli Studi dell'Aquila	5,80	C - SODDISFACENTE
Università degli Studi di Perugia	5,73	C - SODDISFACENTE
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo	5,59	C - SODDISFACENTE
Università degli studi di Siena Stranieri	5,54	C - SODDISFACENTE
Università degli Studi di Enna "Kore"	5,46	D - CONDIZIONATO
Libera Università di lingue e comunicazione IULM	5,20	D - CONDIZIONATO
Università degli Studi del Molise	5,14	D - CONDIZIONATO
Libera Università degli Studi Maria SS. Assunta (LUMSA)	5,00	D - CONDIZIONATO

Tabella 1b. Giudizio di accreditamento delle Università con più del 30% dei corsi a distanza e Università telematiche valutate fino a dicembre 2017

Primo Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico	Voto (risultato dell'algoritmo)	Giudizio di accreditamento graduato secondo il DM 987/2016
Università Telematica San Raffaele Roma	4,33	Dtel - CONDIZIONATO
Università Telematica eCampus	4,21	Dtel - CONDIZIONATO
Università degli studi Niccolò Cusano	5	Dtel - CONDIZIONATO
Università telematica Unitelma Sapienza	4,84	Dtel - CONDIZIONATO
Università Telematica Internazionale UNINETTUNO	6,7	Btel - Pienamente soddisfacente

Tabella 2. Valutazioni ottenute dalla Università Iuav di Venezia nei punti di attenzione, distinti per requisiti di sistema e di corso di studio.

Punteggi ottenuti	Segnalato come esempio di prassi eccellente - A	Approvato -B	Accettato con raccomandazione - C	TOTALE
Sistema	2	33	6	41
CdS (AQ5-R3)	0	111	33	144
Totale	2	144	39	185

Tabella 3. Giudizio di accreditamento per punti di attenzione dei requisiti di sistema

Indicatore	Punti da attenzione	Valutazione punto di attenzione
AQ1.A.1	Linee strategiche e Programmazione	A - segnalato come prassi eccellente
AQ1.A.2	Politiche per la Qualità	A - segnalato come prassi eccellente
AQ1.A.3	Responsabilità per la messa in opera	B - approvato con una segnalazione
AQ1.A.4	Monitoraggio delle strategie	B - approvato con una segnalazione
AQ1.B.1	Domanda di formazione	B - approvato con una segnalazione
AQ1.B.2	Comunicazione degli obiettivi della formazione	B - approvato con una segnalazione
AQ1.B.3	Efficacia dell'orientamento	B - approvato con una segnalazione
AQ1.B.4	Risultati di apprendimento attesi	B - approvato con una segnalazione
AQ1.B.5	Valutazione dell'apprendimento	B - approvato con una segnalazione
AQ1.C.1	Reclutamento	B - approvato
AQ1.C.2	Percorsi formativi	B - approvato
AQ1.C.3	Servizi	B - approvato con una segnalazione
AQ1.D.1	Risorse di docenza: quantità	B - approvato con una segnalazione
AQ1.D.2	Risorse di docenza: qualità	B - approvato con una segnalazione
AQ1.D.3	Risorse di logistica e supporto di personale	B - approvato
AQ1.E.1	Attività di conduzione del CdS	C - accettato con una raccomandazione
AQ1.E.2	Attività di riesame	B - approvato con una segnalazione
AQ1.E.3	Partecipazione degli studenti	B - approvato con una segnalazione
AQ2.1	Sistema di valutazione interna	B - approvato
AQ2.2	Attività di monitoraggio	B - approvato con una segnalazione
AQ3.1	Miglioramento continuo	B - approvato con una segnalazione
AQ3.2	Formazione per AQ	B - approvato
AQ4.1	Sistema decisionale	B - approvato con una segnalazione
AQ4.2	Presidio Qualità	B - approvato
AQ4.3	Commissioni paritetiche docenti-studenti	C - accettato con una raccomandazione
AQ4.4	Nucleo di Valutazione	C - accettato con una raccomandazione
AQ6.A.1	Obiettivi e Programmazione	B - approvato con una segnalazione
AQ6.A.2	Terza missione	B - approvato con una segnalazione
AQ6.A.3	Responsabilità per la messa in opera	B - approvato
AQ6.A.4	Distribuzione delle risorse	B - approvato
AQ6.A.5	Ruoli e responsabilità per la AQ	B - approvato con una segnalazione
AQ6.B.1	Attività di monitoraggio	B - approvato
AQ6.B.2	Attività di monitoraggio	B - approvato con una segnalazione
AQ6.B.3	Presidio Qualità	B - approvato con una segnalazione
AQ6.B.4	Conseguenze del monitoraggio	B - approvato con una segnalazione
AQ6.C.1	Miglioramento continuo	B - approvato
AQ6.C.2	Presidio Qualità	B - approvato
AQ6.C.3	Nucleo di Valutazione	C - accettato con una raccomandazione
AQ7.1	Sostenibilità della didattica	C - accettato con una raccomandazione

Indicatore	Punti da attenzione	Valutazione punto di attenzione
AQ7.2	Rapporto tra DID e qualità della didattica	B - approvato con una segnalazione
AQ7.3	Numero di ore di attività didattica frontale per CFU	C - accettato con una raccomandazione

Tabella 4. Requisito AQ5. Giudizio di accreditamento dei corsi di studio

Corso di Studio	Giudizio finale circa l'Accreditamento Periodico del Corso di Studio
Disegno industriale e multimedia (L-4)	CONDIZIONATO
Design della moda e arti multimediali (L-4)	CONDIZIONATO
Design del prodotto e della comunicazione visiva (LM-12)	CONDIZIONATO
Urbanistica e pianificazione del territorio (L-21)	SODDISFACENTE
Architettura e Innovazione (LM-4)	CONDIZIONATO
Pianificazione e politiche per la città, il territorio e l'ambiente (LM-48)	SODDISFACENTE
Architettura Costruzione Conservazione (L-17)	CONDIZIONATO
Architettura per il Nuovo e l'Antico (LM-4)	CONDIZIONATO
Arti visive e Moda (LM-65)	CONDIZIONATO