

Università Iuav di Venezia

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE IUAV 2018

GIUGNO 2019

## **INDICE**

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE</b>	<b>4</b>
<b>1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER</b>	<b>8</b>
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	8
1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	18
<b>2 I RISULTATI RAGGIUNTI</b>	<b>21</b>
2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI	21
<b>PREMESSA</b>	21
<b>DIDATTICA</b>	21
<b>RICERCA</b>	29
<b>SOSTENIBILITÀ E TERZO SETTORE</b>	36
2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO E DI PERFORMANCE	41
2.2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO	41
2.2.2 RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE: LA CUSTOMER SATISFACTION E I COSTI MEDI UNITARI	55
2.2.3 RISULTATI DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE PER AREA	58
2.2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	63
2.2.5 TRASPARENZA, VALUTAZIONE E MERITO	65
<b>3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ</b>	<b>68</b>
3.1 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE	68
3.2 IL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ	68
<b>4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE</b>	<b>70</b>
4.1 WELFARE DI ATENEO E PARI OPPORTUNITÀ	70
4.2 BILANCIO DI GENERE	72
<b>5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<b>73</b>
5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI	73

5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP IUAV	74
<b>ALLEGATO 1 ATENEO IN CIFRE</b>	<b>75</b>
<b>ALLEGATO 2 ORGANIGRAMMA IUAV</b>	<b>77</b>
<b>ALLEGATO 3 ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA</b>	<b>78</b>

## PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

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

Essa è stata redatta alla luce di:

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

La relazione 2018 è stata elaborata dalla direzione generale con il supporto del servizio controllo di gestione, che ha coordinato la raccolta dei dati e delle informazioni. Hanno collaborato per le parti di rispettiva competenza i dirigenti delle aree amministrative, la divisione affari istituzionali e governance, il servizio qualità, il servizio organizzazione e sviluppo.

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 2018-2020;
3. al piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021
4. alla relazione del rettore al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2019;
5. alla relazione del rettore al bilancio di esercizio 2018;
6. alla relazione del nucleo di valutazione (NDV) sulle opinioni degli studenti frequentanti/laureandi sulle attività didattiche 2017/18;
7. alla relazione del NDV sulla performance 2017 del 09.07.2018 e a quella 2018 (in preparazione);
8. al Documento di validazione della relazione sulla performance 2017 del NDV
9. alla relazione di autovalutazione e miglioramento delle attività formative 2018 del presidio qualità (in preparazione);
10. ai documenti gestionali dell'area finanza e risorse umane.

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

La seconda parte entra nei dettagli del SMVP Iuav illustrando gli obiettivi strategici e gestionali che il Piano integrato 2018 ha assegnato e 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 terza parte indica i risultati relativi al collegamento tra budget e programmazione degli obiettivi e infine illustra il costo stimato del SMVP e del sistema della qualità.

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

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

#### L'aggiornamento del SMVP Iuav

La valutazione della performance 2018 di seguito illustrata si basa sul SMVP Iuav che a dicembre 2017 ha subito una completa revisione, determinata principalmente: 1) dalla forte discontinuità originata dall'approvazione del primo Piano strategico di ateneo ad aprile 2017; 2) dalle indicazioni della relazione del NDV che evidenziava l'esigenza di un: "processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di semplificazione e chiarezza".

Nel corso del 2018 sono maturate le condizioni per un ulteriore aggiornamento del SMVP.

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

Il NDV Iuav nella Relazione sulla valutazione della performance del 09.07.2018 aveva effettuato alcune specifiche osservazioni:

1. in merito all'indicatore applicato alla valutazione del Direttore generale, ottenuto dal rapporto tra costi del personale e proventi (parag. 3.2 del documento del NDV), aveva osservato l'eccessivo peso associato nella valutazione globale del direttore generale, suggerendo anche di accompagnare il dato numerico, pur indispensabile, con una breve ma puntuale relazione esplicativa;
2. in applicazione di quanto disposto dall'articolo 6 del DLgs 150/2009, così come modificato dal DLgs 74/2017, il NDV deve poter prendere visione degli esiti del monitoraggio semestrale della performance (organizzativa) (parag. 4.6) e discuterne in una apposita audizione con la DG nei tempi utili per poter dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

Inoltre nel corso del 2018 si erano verificati:

3. richiesta delle RSU di ateneo di parziale rettifica del testo in riferimento al comportamento "rispetto della relazione gerarchica" dei collaboratori, al fine di mantenere un clima favorevole verso l'utilizzo del sistema di valutazione delle prestazioni
4. introduzione di una maggiorazione dei premi individuali in applicazione del CCNL 2016-2018 sottoscritto nel 2018.

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

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

Questo aggiornamento avrà effetto sulla valutazione performance 2019.

#### Rimodulazione degli obiettivi e indicatori 2018

L'art. 6 del DLgs 150/2009 come aggiornato dal DLgs 74/2017 dispone che: "le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)". Per quanto riguarda il piano integrato dell'Università Iuav di Venezia 2018/2020 le modifiche, condivise col NDV Iuav che le ha valutate positivamente in data 12.09.2018, sono state approvate dal CDA Iuav con delibera del 21.09.2018 e hanno riguardato:

- la modifica dell'indicatore relativo all'obiettivo n. 1 (Organizzare i W.A.Ve. secondo le indicazioni di ateneo e garantendo un aumento degli studenti internazionali): "aumentare i proventi della quota relativi a studenti internazionali tramite adeguata pubblicizzazione e servizi di accoglienza" anziché "aumentare la quota di studenti internazionali tramite adeguata pubblicizzazione e servizi di accoglienza";
- la modifica dell'indicatore relativo all'obiettivo n. 6 (Attivazione e finanziamento di un progetto per mantenere i contatti con gli studenti incoming attraverso la gestione delle pagine web dedicate alla mobilità

internazionale): “numero di contatti facebook di studenti/numero studenti incoming” anziché “numero studenti iscritti al blog/numero studenti incoming”;

- l’eliminazione dell’obiettivo n. 16 (Realizzazione modifiche al sistema U-GOV contabilità per ottenere la possibilità di caricamento in bozza delle proposte di variazione di budget e conseguente validazione accentrata), in quanto a seguito del riassetto organizzativo in atto non è più prevista un’unità decentrata di variazione del budget;

- la modifica dei target relativi all’obiettivo n. 50 (Analisi del sistema dei controlli interni finalizzato a migliorare l’efficacia e l’efficienza dei processi funzionali e l’uso delle risorse (controllo di gestione)):

“adeguato = entro novembre 2018, eccellente= entro ottobre 2018”,

anziché “adeguato = entro ottobre 2018, eccellente= entro settembre 2018”;

- l’eliminazione dell’obiettivo n. 53 (Supporto alla gestione delle attività previste dal progetto relativo al Dipartimento di eccellenza) in quanto troppo generico e già compreso in altri obiettivi specifici.

Tali modifiche sono già presenti nell’analisi dei risultati 2018 presentati di seguito.

## 1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

### 1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Università Iuav di Venezia, nasce come Istituto Universitario di Architettura nel 1926 e a partire dal 2001 ha affiancato alla storica facoltà di Architettura le facoltà di Pianificazione del territorio e di Design e arti. È ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito. L'Università Iuav di Venezia è quindi luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

Le azioni poste in atto nel corso del 2018 hanno contribuito a realizzare gli obiettivi individuati dal piano strategico Iuav.

L'ateneo ha infatti concluso il processo di **revisione della governance e della sua articolazione interna** avviato nel corso del 2016. Il nuovo statuto di ateneo, che si basa sul recupero dello status di "specialità" e prevede un'organizzazione interna con un unico dipartimento articolato in due sezioni di coordinamento della didattica e della ricerca, è stato approvato e successivamente emanato con decreto rettorale 30 luglio 2018, n. 352. La concreta realizzazione della nuova struttura ha preso avvio con l'entrata in vigore il 23 agosto 2018. In particolare, a partire dall'autunno 2018 ha preso avvio la nuova governance del dipartimento unico accompagnata dalla revisione della struttura gestionale dell'ateneo.

Il nuovo disegno organizzativo è stato attivato dal 15 ottobre 2018 ed è il risultato dell'attuazione della revisione della governance e della nuova articolazione dell'ateneo conseguenti alle modifiche statutarie nonché di una analisi delle criticità della situazione preesistente e di un'ampia condivisione con i dirigenti, il personale tecnico-amministrativo, i docenti e i responsabili delle strutture accademiche.

Il modello organizzativo adottato si basa sui seguenti principi ispiratori:

- potenziamento delle risorse che garantiscono la qualità dell'offerta formativa dell'internazionalizzazione e dei servizi agli studenti
- sostegno della competitività che caratterizza la ricerca
- semplificazione delle procedure amministrative evitando duplicazioni e trasparenza dei processi decisionali avvalendosi anche, ove possibile, dei numerosi strumenti informatici di qualità disponibili
- comprensione e dialogo tra i livelli organizzativi che interagiscono sui medesimi processi per eliminare duplicati e incertezze negli adempimenti procedurali
- rafforzamento delle strutture centrali evitando dicotomie e tempistiche non adeguate che frammentano l'azione amministrativa
- rispetto delle nuove norme in tema di anticorruzione, trasparenza e appalti
- dare attenzione e risposte alle istanze interne ed esterne
- valorizzazione dei ruoli chiave e sviluppo del personale
- sviluppo del cosiddetto benessere organizzativo

e tiene conto dello spostamento verso gli organi di governo (senato accademico e consiglio di amministrazione) di alcune delle funzioni prima assegnate ai dipartimenti ribadendo così la centralità anche della struttura amministrativa.

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

- 1) il processo di risanamento economico è proseguito proficuamente registrando nel bilancio di esercizio ad aprile l'importante risultato di equilibrio di bilancio, in anticipo rispetto a quanto programmato, grazie a un aumento delle riserve e a un consolidamento del patrimonio, frutto di una politica di razionalizzazione gestionale, un'attenta contabilità finanziaria e all'aumentata produttività in vari settori;
- 2) l'incremento della "produttività" dell'ateneo perdurando l'impatto positivo del bilancio della ricerca Iuav, che conferma la sua vitalità e registra un trend in continua crescita, con l'avvio di progetti competitivi finanziati con oltre 3.6 milioni di euro, che si aggiungono agli oltre 6.5 milioni di euro già ottenuti nel biennio 2016-2017. Si evidenziano il finanziamento al dipartimento di eccellenza di culture del progetto, distribuito su cinque anni, il finanziamento per l'attivazione della Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio e i finanziamenti derivanti da bandi competitivi, i master, i dottorati, la valutazione scientifica.
- 3) il riposizionamento dell'ateneo sia per quanto riguarda il dibattito nazionale che lo scenario locale: la partecipazione a tutti i tavoli di programmazione locale (dal Competence Center alle RIR reti innovative regionali) oltre all'impegno nella promozione di spin off e start up formate da laureati ex studenti di Iuav, e alla concentrazione delle ricerche su temi di particolare interesse quali il cambiamento climatico, i movimenti migratori, l'*heritage*.

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

Sul fronte della **didattica** un forte impegno è stato profuso nel supportare la definizione del nuovo assetto didattico di Iuav, che ha avuto un primo importante risultato nella riprogettazione dei corsi di studio della filiera architettura. Sono state poste le basi per un più efficiente utilizzo delle risorse finanziarie e di docenza, con benefici che andranno a regime nel corso del prossimo triennio, quando la nuova offerta sarà completamente attivata e i corsi di studio ad esaurimento termineranno la loro attività.

Nel 2018 la **Ricerca** ha proseguito nell'incremento di fondi provenienti dall'esterno. Sono stati ammessi a finanziamento 18 nuovi progetti di ricerca su bandi competitivi nazionali e internazionali, a cui si aggiungono i nuovi progetti FSE della programmazione regionale 2014-2020 e delle RIR – Reti Regionali Innovative. Iuav ha partecipato, con gli altri atenei del Triveneto, ad un partenariato pubblico-privato che ha presentato il progetto per la costituzione del competence center SMOACT, approvato e finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del Piano Industria 4.0.

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 ai finanziamenti ottenuti dai dipartimenti nel periodo 2013-2017 per progetti di ricerca su bando nazionali ed europei e derivanti da attività di terza missione. In previsione delle modifiche statutarie, una quota pari a € 100.000 è stata riservata alla realizzazione di obiettivi strategici e scientifici del nuovo

dipartimento unico.

I nove **clusterlab di ateneo**<sup>1</sup>, attivati nel 2016 con l'obiettivo di rafforzare la ricerca Iuav e di saldare rapporti stabili e proficui con i referenti esterni, hanno proseguito le loro attività. L'ateneo ha supportato la fase di avvio con sei assegni di ricerca e con la realizzazione di una sezione del sito web di ateneo dedicata, alimentata da informazioni aggiornate.

A seguito della positiva valutazione dei primi due anni, è stato cofinanziato per un ulteriore anno dal Ministero per lo Sviluppo Economico il progetto Ufficio di **Trasferimento Tecnologico** (KnowledgeTransfer@iuav KTI) 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 uno dei migliori risultati a livello nazionale negli indicatori utilizzati per il riparto della quota del FFO destinata al dottorato e al post lauream, in particolare nella qualità della ricerca svolta dai membri del collegio dei docenti e nel grado di internazionalizzazione e di attrattività.

Prosegue il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni della **Biblioteca Iuav**, a seguito dell'unificazione presso la sede dei Tolentini. Nel corso del 2018 è stata completata l'analisi dei periodici posseduti in più copie e impostato il piano di revisione e ricollocazione, in modo da fondere e armonizzare i diversi abbonamenti plurimi per ciascun titolo, comprendendo i periodici dell'ex biblioteca DPA. 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.

L'**Archivio Progetti** ha proseguito l'intensa attività espositiva di valorizzazione dei fondi acquisiti. Sono state realizzate quattro mostre nella sede dei Tolentini ed è stato fornito supporto a tre mostre presso la sala Gino Valle. Sono stati approvati dagli organi di governo i contratti di donazione di quattro nuovi fondi archivistici.

I **risultati economico finanziari** conseguiti nel 2018 sono positivi e esprimono una chiara continuità rispetto all'opera di risanamento e ristrutturazione dell'Ateneo nel complesso e delle risorse finanziarie nello specifico: il risultato operativo della gestione caratteristica si attesta a 155.952 €, in diminuzione rispetto a quello dello scorso anno per 263.004 € a fronte di accantonamenti a Fondo per Spese e Rischi futuri, eseguiti in base alla valutazione di un riequilibrio favorevolmente provocato dalle poste straordinarie. Infatti, il risultato economico di esercizio, comprensivo quindi anche dei proventi e oneri straordinari, è positivo e pari a 368.054€, in aumento di 170.420 €. Tale risultato sale a 1.370.073 € se si considerano anche i proventi derivanti dall'utilizzo delle Riserve di Contabilità Finanziaria, che necessariamente vanno configurate come ricavi.

Il miglioramento del risultato operativo 2018, pur considerata una diminuzione complessiva dei proventi operativi per 497.942 €, è dovuto al contenimento dei costi operativi e in particolar luogo ai costi del personale e a quelli legati agli accontamenti.

I costi operativi diminuiscono sia per minori contratti a collaborazioni esterne in ambito di ricerca (assegni) e

---

<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.

in ambito di didattica (contratti docenza), complessivamente -320.000 €; sia per una rilevante diminuzione degli accantonamenti al Fondo per Rischi e Oneri (-498.398 €) che nel 2017 aveva dovuto sopportare il costo dell'accantonamento per ferie pregresse non godute e per arretrati di retribuzione del personale tecnico amministrativo.

Nel 2018 è stato approvato il secondo Bilancio consolidato Iuav (relativo all'esercizio 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**

della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche

**- Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina**

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
- Estensione della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna
- 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 2018 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, hanno registrato un'eccezionale partecipazione esaurendo gli oltre 1500 posti disponibili finalizzati a conoscere l'offerta formativa dell'Università Iuav di Venezia, l'organizzazione della didattica e i servizi dedicati agli studenti. L'edizione 2018 ha visto l'apertura del nuovo padiglione temporaneo, costruito con derivati del vetro su progetto di due studenti della laurea magistrale di Architettura
- **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 dello Iuav 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 Iuav**: spazi di incontro con laureati Iuav 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 Iuav 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, in ambito formativo, sono state realizzati percorsi di auto-imprenditorialità studentesca a mezzo di un workshop intensivo ("Startlab Iuav) ed una start up competition interna all'ateneo ("Iuav Start cup"), al fine di stimolare le risorse formate alla costituzione di impresa e supportare futuri progetti di accreditamento a spin off accademici dell'ateneo. A tali percorsi è seguita una attività parallela di segnalazione e supporto alla partecipazione ad altre start up competition sia esterne che partecipate da Iuav. Ciò ha portato al riconoscimento di altri due spin off accreditati presso l'ateneo.

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 NDV, Piano integrato, Relazione sulla performance, ecc.) e i dati più rappresentativi dell'ateneo: "Iuav in cifre" oltre che le informazioni previste dal d.lgs n. 33/2013 nella sezione Amministrazione trasparente.

Anche il sistema di indicatori inerenti **la customer satisfaction** Iuav, rivolta a numerosi stakeholder 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 SATISFACTION	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
Rettore	
Prorettori	I
Docenti	
Dottorandi	
Laureati che hanno effettuato tirocinio	
Direttore Generale	
Dirigenti	I
Responsabili di Divisione/Servizio	
Personale t.a.	I

Le indagini di benchmark con gli altri Atenei (progetto Good Practice) e l'erogazione diretta di questionari di customer satisfaction completano il quadro di una relazione verso i portatori di interesse che si presenta 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. In proposito si rammenta che nell'ambito del progetto GP 2018-19 l'ateneo ha aderito al Laboratorio performance individuale che rappresenta una modalità di affinamento e di confronto del proprio modello con quello di altri atenei italiani.

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

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 2018 che risultano collegati figurano in modo particolare:

- Nuove iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale (Partecipazione alle iniziative RUS in merito al Greenmetric e definizione di un progetto di bilancio integrato Iuav)
- Progettazione e realizzazione di spazi attrezzati per attività di personale e/o studenti quali ricreazione, studio, mensa
- Completamento progetto di dematerializzazione delle tesi di dottorato nel 2018
- Miglioramento copertura Wi-Fi aule didattiche e spazi comuni in tutte le sedi
- Garantire il supporto alle procedure di gara per concessione servizi bar Tolentini e appalto servizio energia
- Incremento della presenza sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti anche attraverso l'estensione all'Area Didattica della possibilità di inviare post di promozione.

Dal punto di vista dell'adeguamento degli impianti alle più moderne tecnologie va segnalato che è operativo **l'impianto di trigenerazione di S. Marta** in grado di consentire un risparmio energetico di circa il 15% annuo oltre che un risparmio di emissioni di 340 ton. di 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.

**Festival dello sviluppo sostenibile:** anche nel 2018 Iuav ha confermato la sua partecipazione all'iniziativa promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), con un fitto calendario di iniziative che hanno coinvolto trasversalmente la didattica, la ricerca e gli impegni individuali della comunità di ateneo:

- presentazione del libro di Matteo Melchiorre "Storia di alberi e della loro terra" [Goal 4 Istruzione di qualità; Goal 11 Città e comunità sostenibili]
- apertura del punto di bookcrossing Iuav [Goal 4 Istruzione di qualità; Goal 11 Città e comunità sostenibili]
- Message in a bottle. Una borraccia per l'Università Iuav di Venezia: mostra dei progetti degli studenti di design, a cura di Laura Badalucco e Luca Casarotto [Goal 12 Consumo e produzione responsabili]
- convergno Contesti paesaggistici delle ville di Andrea Palladio [Goal 15 Vita sulla terra]
- seminario del Dottorato in Pianificazione territoriale e politiche pubbliche del territorio: Chinese Hydropower Development in Africa and Asia [Goal 7 Energia pulita e accessibile; Goal 9 Imprese, innovazione e infrastrutture]
- la 25 km dei paesaggi (a/r) in bicicletta da Castelfranco Veneto ad Asolo lungo il Muson dei Sassi, visitando la Tomba Brion di Carlo Scarpa nell'ambito del progetto "Labirinti di libertà" a cura di Stefano Munarin delegato del rettore per le attività sportive e il Cus
- Iuav Open Night a cura del Senato degli studenti
- Acqua: gestione e consumi, seminario di Andrea Razzini, direttore generale Veritas [Goal 6 Acqua pulita e servizi igienico-sanitari]

- Rifiuti: gestione e costi, seminario di Andrea Razzini, direttore generale Veritas [Goal 12 Consumo e produzione responsabili]
- Dal rifiuto al componente. L'uso dei rifiuti solidi urbani come materia prima per la produzione di materiali per le costruzioni [Goal 9 Imprese, innovazione e infrastrutture; Goal 12 Consumo e produzione responsabili]
- Sostenibilità energetica nelle sedi universitarie: benessere, consumo, gestione e manutenzione, seminario con Francesca Cappelletti, Francesca Liguori, Ilaria Pittana, Engie Italia Spa, Pierluigi Da Col, Elena Mazzola, Massimo Mion e Mauro Gottardi [Goal 7 Energia pulita e accessibile]
- visita all'impianto di trigenerazione dell'Università Iuav di Venezia [Goal 7 Energia pulita e accessibile]
- I contenuti per lo sviluppo sostenibile nel 9° Programma Quadro [Goal 11 Città e comunità sostenibili; Goal 13 Lotta contro il cambiamento climatico; Goal 17 Partnership per gli obiettivi]
- La plastica in mare, un mare di plastica, seminario con Nicoletta Nesto, Vanessa Moschino, Stefania Tonin [Goal 14 Vita sott'acqua]

Nell'ambito dell'impegno sul tema della sostenibilità Iuav ha mantenuto la sua adesione a **"M'illumino di meno"**, la campagna nazionale sul risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar.

Di rilievo infine è stata la realizzazione del primo bilancio di sostenibilità "Green Iuav". Il rapporto è stato presentato il 19 dicembre 2018 in occasione di un evento pubblico e offre un primo bilancio di tutte le attività in favore della sostenibilità promosse da Iuav negli ultimi due anni. Raccoglie esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni presi per il futuro e dà conto degli obiettivi ambientali, sociali ed economici alla base della strategia di Iuav per la sostenibilità.

La partecipazione per il quarto anno consecutivo al **"Green Metric University Sustainability Ranking"** ha registrato un sensibile miglioramento (scalando 10 posizioni) passando al 329° posto nel ranking internazionale (su 719 atenei) e al 20° posto nel ranking nazionale (su 27 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.

In particolare nel corso del 2018 sulla base dell'analisi dei risultati Greenmetric 2017 e della partecipazione a altri gruppi di lavoro di seguito descritti abbiamo ridefinito le modalità interne di raccolta, elaborazione e condivisione dei dati del questionario, che hanno portato a un miglioramento complessivo.

Iuav ha inoltre:

1. partecipato alla elaborazione delle «Indicazioni non vincolanti per la compilazione del questionario 2018 UI GreenMetric organizzato dalla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile;
2. partecipato alla redazione della Relazione di analisi dei risultati Greenmetric 2018, coordinata dal coordinatore nazionale del network GreenMetric Italia (Unibo), relazione presentata il 1 febbraio 2019 alla riunione del gruppo CRUI sui ranking accademici;

3. fornito al coordinatore nazionale del network GreenMetric Italia (Unibo) indicazioni finalizzate alla presentazione di richieste di modifica del questionario sia al 4th International GM Workshop Greenmetric di aprile 2018 in Indonesia (per Greenmetric 2017) sia al 5th International Workshop GreenMetric di aprile 2019 a Cork (per Greenmetric 2018).

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

Con delibera CDA del 27.03.2019 il gruppo di lavoro è stato confermato e integrato<sup>2</sup>; i componenti parteciperanno ai gruppi di lavoro RUS (cambiamenti climatici, cibo, educazione, energia, mobilità, rifiuti); le attività del Gruppo di lavoro Iuav 2019 illustrate nel sito appositamente dedicato<sup>3</sup> riguardano principalmente:

- l'adesione all'iniziativa “M’illumino di meno”, una campagna nazionale per il risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar, che si è tenuta l’1 marzo 2019;
- la partecipazione al Festival dello Sviluppo sostenibile promosso dall’Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) che nel 2019 si svolgerà dal 21 maggio al 6 giugno con attività aperte a tutta la cittadinanza;
- la partecipazione al “GreenMetric University Sustainability Ranking”;
- la realizzazione di GreenIuav: rapporto di sostenibilità.

Il gruppo ha inoltre concluso nei primi mesi dell’anno l’”Indagine sui servizi agli studenti Iuav” con la finalità di misurare la domanda di servizi non specificatamente legati all’attività didattica da parte degli studenti frequentanti i diversi corsi di studio dell’ateneo. Tra le attività per il 2019 sarà valutata anche la predisposizione del primo bilancio di genere Iuav.

A gennaio e a marzo 2019 si sono tenuti due incontri del gruppo di lavoro in cui, tra l’altro, sono stati illustrati i risultati Greenmetric evidenziando i punti di forza e le criticità su cui intervenire nel corso del 2019. Iuav ha anche partecipato alla ricerca CoDAU e MIP Politecnico di Milano: “**Campus Sostenibile**” mediante la compilazione del questionario appositamente predisposto, utilizzando anche i dati e le informazioni elaborate per Greenmetric.

Gli indicatori di sostenibilità ambientale elaborati per Greenmetric sono stati anche utilizzati per il **primo Rapporto di sostenibilità Iuav**<sup>4</sup> presentato a dicembre 2018, che ha anche consentito di ottenere un punteggio Greenmetric maggiore.

Il primo Rapporto di sostenibilità Iuav, elaborato dopo una analisi comparativa dei bilanci sociali di alcuni atenei italiani, offre un bilancio di tutte le attività in favore della sostenibilità (ambientale, sociale, economica)

<sup>2</sup> Comprende: i docenti Laura Fregolent (referente RUS e coordinatrice), Laura Badalucco, Fiorella Bulegato, Francesca Cappelletti, Denis Maragno, Silvio Nocera, Matelda Reho, Massimo Rossetti, Valeria Tatano, Stefania Tonin; Maela Bortoluzzi, Stefano Da Re, Francesca Liguori, Pietro Marigonda, Susanna Maistrello, Andrea Pavan, Enrica Pillon, Silvia Silvestrini del p.t.a dell’ateneo e Xhilda Koroni quale rappresentante degli studenti

<sup>3</sup> <http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/index.htm>

<sup>4</sup> <http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/AZIONI/00-Bilancio-di-sostenibilita--768--IUAV-2018.pdf>

promosse da luav raccogliendo esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni presi per il futuro; il rapporto è stato presentato alla comunità luav e alla stampa il 19.12.2018.

**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. A giugno 2018 è avvenuto il monitoraggio intermedio sui valori 2017 e entro giugno 2019 avverrà la valutazione finale sui dati 2018 da cui dipenderà l'assegnazione definitiva dei finanziamenti.

**Sistema informativo:** il generale miglioramento dell'informatizzazione dei sistemi e delle reti favorisce le condizioni per un miglioramento del supporto informativo (previsione di scenari, alla misurazione della performance e alla realizzazione delle strategie) e una maggiore disclosure verso l'esterno. La dematerializzazione su cui sta lavorando da tempo (e su cui l'ateneo partecipa a uno dei gruppi di lavoro del Politecnico di Milano con il progetto Good Practice) è un esempio di miglioramenti del sistema con notevoli benefici in termini di tempestività e esattezza delle informazioni e di maggiore sostenibilità ambientale. Nel 2018 si è conclusa la fase di informatizzazione di un **cruscotto sintetico di indicatori** per gli organi di governo, condiviso con i dirigenti, illustrato al NDV di ateneo e inserito come allegato nel documento sul SMPV luav approvato dal CDA a dicembre 2017.

Nel corso del 2018 il cruscotto è stato condiviso con i tecnici del Consorzio CINECA per procedere alla sua informatizzazione nel DWH U-Gov. Esso è stato attivato in via sperimentale a settembre 2018 per il Servizio CDG (che ha coordinato il progetto) e il Servizio qualità (che ha curato gli indicatori relativi alla didattica e fornito prezioso supporto) allo scopo di effettuare i test necessari e completare le verifiche di significatività dei dati elaborati automaticamente.

Nei primi mesi del 2019 è stata ultimata la fase di test e realizzata da parte dei tecnici di CINECA la formazione necessaria per poter procedere autonomamente alla manutenzione del cruscotto, oltre che alla attivazione della rete per l'accesso al da parte degli organi di governo (curata dal Servizio sistemi informativi).

**Logistica e patrimonio immobiliare:** nel 2018 è stata deliberata la prosecuzione per un ulteriore anno della gestione dell'asilo nido presso la Casetta Palma. Contestualmente è proseguita la cessione temporanea degli spazi di Ca' Tron per fini espositivi. A Ca' Tron in particolare, ma anche ai Tolentini, sono state svolte attività di manutenzione e ri-funzionalizzazione degli spazi ai fini di adattarli al nuovo assetto statutario

dell'Ateneo.

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

**Risorse e organizzazione dei servizi:** in allegato 1 (Ateneo in cifre) si riporta il quadro riassuntivo della situazione dell'ateneo per il 2018 relativa alle strutture didattiche e di ricerca e alle risorse umane per lo svolgimento dell'attività istituzionale, mentre in allegato 2 l'organigramma di ateneo.

## 1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

I rilevanti cambiamenti di contesto intervenuti nel corso del 2018 (il nuovo statuto, l'unificazione dei tre dipartimenti, la riorganizzazione delle strutture organizzative di supporto) hanno determinato verso la fine dell'anno l'attivazione di un percorso di ridefinizione degli obiettivi strategici dell'ateneo, più aderenti alla dinamica del contesto, tutt'ora in corso.

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

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

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

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

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

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

Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 dal D. Lgs 74/2017 il processo prevede che la

ridefinizione degli obiettivi avvenga “sulla base dei risultati conseguiti nell’anno precedente”, ottenuti dalle indicazioni fornite dai dirigenti a gennaio dell’anno successivo a quello di riferimento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale è specificato in dettaglio dal

documento sul SMVP Iuav approvato dal CDA il 20.12.2017<sup>5</sup>.

**Il monitoraggio in corso di esercizio:**

Come specificato nel Documento sul SMVP Iuav, in coerenza con l'art. 6 D.Lgs 150/2009 l'ateneo effettua un monitoraggio intermedio dei risultati di performance a luglio, relativamente ai risultati raggiunti nel primo semestre. Tale monitoraggio è finalizzato a individuare eventuali criticità e stimolare opportuni interventi correttivi.

Il report relativo ai risultati intermedi 2018 elaborato dalla DG col supporto del Servizio CDG è stato condiviso con i dirigenti delle aree dal DG in appositi colloqui e inviato al NDV Iuav.

La raccolta semestrale dei dati forniti dai responsabili delle strutture è iniziata lo scorso 22.06.2018 e si è conclusa il 15.07.2018.

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

---

<sup>5</sup> <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/index.htm>

## 2 I RISULTATI RAGGIUNTI

### 2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

#### PREMESSA

Il Piano strategico dell'Università Iuav si compone di 20 obiettivi che possono essere 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.

I risultati inerenti gli obiettivi strategici definiti nel piano della performance Iuav 2018-2020 verranno sintetizzati nei paragrafi seguenti che comprendono sia una descrizione argomentata dei principali risultati conseguiti in relazione al contesto specifico sia le tabelle analitiche con i risultati conseguiti nello specifico corredati da opportuni commenti.

Si osserva che in alcuni casi il valore è esprimibile quantitativamente e in altri in termini on/off. Non sempre è stato possibile quantificare il dato richiesto. In alcuni casi il target 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 2018, Iuav è stato impegnato su due piani di lavoro distinti: da un lato l'erogazione dell'offerta didattica programmata nel 2017/18, dall'altro la definizione dei primi interventi sulla futura identità didattica di Iuav.

Da un lato, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo statuto, tutti i corsi di studio sono stati incardinati nel dipartimento di Culture del progetto, avviando il riordino delle procedure di erogazione dell'offerta formativa. Dall'altro, a partire dalle indicazioni deliberate dal senato accademico nel mese di luglio, scaturite da una attenta analisi sull'attrattività dei corsi di studio, la soddisfazione degli studenti, le tendenze nazionali in atto, le indicazioni dei CEV, la seconda metà dell'anno ha visto snodarsi una serie di momenti di riflessione che hanno coinvolto le filiere di Architettura e di Pianificazione. La profonda opera di revisione di strutture e contenuti ha portato, per la filiera Architettura, alla ridefinizione dell'offerta formativa con una struttura d'insieme che prevede tre soli corsi di laurea, uno triennale e due magistrali, di cui uno interamente erogato in lingua inglese, realizzando una importante razionalizzazione delle risorse umane e finanziarie, anche in relazione alla flessione del numero degli iscritti.

Nell'ambito dei servizi agli studenti, la principale azione portata avanti nel 2018 riguarda il sostegno all'attrattività dei corsi di studio attraverso una serie di interventi di promozione a livello locale, nazionale e internazionale (consolidamento dell'Open Day, aggiornamento dei materiali promozionali, avvio di una rete di rapporti con le scuole superiori del territorio, presenza a fiere ed eventi di orientamento nazionali e internazionali). Una particolare attenzione è stata riservata alla filiera Pianificazione, con l'avvio del progetto

Urplot. Il progetto, finanziato dal Miur, raggruppa in una rete nazionale, di cui Iuav è capofila, i corsi di studio della classe L-21, con un triplice obiettivo:

- aumentare la conoscenza circa l'effettiva portata - anche in termini di sbocchi lavorativi - dei corsi di laurea in pianificazione urbana e territoriale;
- contenere - tramite un servizio di tutorato sviluppato in sinergia tra gli atenei - il fenomeno dell'abbandono e generare aumento delle performance;
- ridisegnare i processi di orientamento per i diversi corsi afferenti alla classe L-21.

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

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

### **Il monitoraggio delle azioni di miglioramento della qualità programmate negli anni passati**

I temi di intervento prioritari per il miglioramento della qualità dell'ateneo emersi nel corso del processo di autovalutazione della didattica degli anni precedenti, dichiarati nei piani di azioni 2015 e 2016, e confermati dal senato accademico del 18 ottobre 2018 sono: il miglioramento delle aule, la valorizzazione dei questionari agli studenti frequentanti, il miglioramento della internazionalizzazione e della comunicazione. Il tema del miglioramento delle aule segnalato dal NDV e dalle Commissioni paritetiche docenti studenti è stato analizzato dal Presidio della qualità, che attraverso l'analisi dei risultati del questionario sulle opinioni degli studenti e un sopralluogo, ha identificato le cause della insoddisfazione. L'ateneo ha tradotto il miglioramento delle aule in un obiettivo della programmazione triennale 2016-2018, rendicontato nella presente relazione. Il presidio della qualità sta monitorando la soddisfazione degli studenti per le aule. Gli interventi attuati per la valorizzazione delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sono: l'anticipazione dei tempi di consegna dei risultati alla fine di ciascun semestre in modo da consentirne l'utilizzo per la programmazione dell'offerta formativa dell'anno successivo; la distribuzione dei dati disaggregati anche relativi alle domande con risposte aperte ai corsi di studio e ai dipartimenti; la raccolta anche delle opinioni degli studenti iscritti ai workshop. Nell'analisi dei risultati del questionario, la metodologia prevede di: a) calcolare alcuni indicatori<sup>6</sup> aggregando alcune domande e facendo la media delle risposte "decisamente no"; b) definire per ciascun indicatore, "critica" l'area con più del 20% di risposte "decisamente no" e di "attenzione" l'area delle risposte "decisamente no" compresa tra il 10 e il 20%; c) stabilire azioni di intervento per ciascuna area.

Gli obiettivi di miglioramento della comunicazione e della internazionalizzazione sono strategici per l'ateneo

---

<sup>6</sup> Sono stati utilizzati i seguenti indicatori: 1) azione didattica del docente, 2) aspetti organizzativi, 3) soddisfazione complessiva, 4) aspetti logistici dell'organizzazione di supporto. La metodologia è descritta per esteso nella relazione del NDV sulle opinioni degli studenti: [http://www.iuav.it/Ateneo1/la-valutaz/nucleo-di-Nuovo-sito/Rapporti-A/Opinione-s/relazione-NDV-opinione-studenti\\_28-04-2017--con-firma-Bianchetti-.pdf](http://www.iuav.it/Ateneo1/la-valutaz/nucleo-di-Nuovo-sito/Rapporti-A/Opinione-s/relazione-NDV-opinione-studenti_28-04-2017--con-firma-Bianchetti-.pdf)

e sono rendicontati nella presente relazione.

### **Applicazione delle attuali regole del sistema di assicurazione della qualità nel 2018**

Le attuali regole del sistema di assicurazione della qualità nel 2018 sono state applicate nei seguenti ambiti: l'autovalutazione delle attività formative (tramite il monitoraggio annuale dell'andamento dei corsi di studio, il commento da parte dei gruppi di gestione della AQ dei corsi di studio delle informazioni contenute nelle schede SUA-CdS, il riesame ciclico dei corsi di studio triennale "Architettura: tecniche e culture del progetto" e magistrale "Architettura e culture del progetto", l'analisi delle commissioni paritetiche docenti studenti), l'aggiornamento dei sillabi<sup>7</sup>, la definizione della road map per l'offerta formativa, il supporto all'accREDITAMENTO del corso di studio di teatro e arti performative<sup>8</sup>, la valorizzazione delle opinioni degli studenti frequentanti e dei laureati. Per la descrizione dettagliata delle attività svolte si veda la relazione annuale del presidio della qualità (<http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/PRESIDIO/relazioni-/Relazione-annuale-del-presidio-della-qualit-2018.pdf>) o la pagina sulla assicurazione della qualità di ateneo (<http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/PRESIDIO/index.htm>).

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

Si sta procedendo alla verifica della corretta ripartizione dei compiti e dei flussi informativi tra gli organismi che compongono il sistema di AQ Iuav per la formazione: NDV, Presidio della qualità, Commissione paritetica, Gruppi di gestione della assicurazione della qualità dei corsi di studio. Nel 2018, in accordo con il NDV, è avvenuto il passaggio della competenza della rilevazione delle opinioni degli studenti frequentati dal Nucleo di valutazione al Presidio della qualità.

Il Presidio della qualità e il NDV hanno monitorato e fornito supporto alla definizione del nuovo statuto dell'Università Iuav di Venezia, che ha trasformato Iuav in un'università a ordinamento speciale. Tutti gli organi sono stati ricostituiti secondo la composizione definita dal nuovo statuto, compreso il presidio della qualità e la commissione paritetica docenti- studenti. La riflessione sul futuro dell'ateneo era stata avviata a partire da settembre 2015, con vari tavoli di discussione sulla didattica, sulla ricerca e sulla comunicazione (per un resoconto si vedano le attività alla pagina <http://www.iuav.it/Ateneo1/eventi-del/index.htm>).

Nell'estate 2018, le riflessioni hanno portato cambiamenti effettivi relativamente ai temi dei Laboratori, della Ricerca e della Didattica nel futuro Iuav. In particolare per quanto riguarda la didattica, il Senato accademico nella seduta del 25 luglio ha preso visione di un'ampia analisi predisposta dalla area didattica, dalla Commissione didattica e dal Presidio della qualità che ha toccato le principali questioni e criticità. Sono stati considerati tutti i corsi di studio, partendo da indicatori come: attrattività dei corsi, soddisfazione degli

<sup>7</sup> Al fine di dare supporto nella predisposizione dei sillabi, a seguito di altri seminari già organizzati sull'argomento, è stato organizzato un seminario con il prof Ettore Felisatti e la prof.ssa Anna Serbati sui temi della docimologia e della efficacia dell'azione del docente - *Valutare i risultati di apprendimento. Approcci e scelte metodologiche*, il 18 dicembre 2017.

<sup>8</sup> Il corso di Teatro e arti performative ha ottenuto l'accREDITAMENTO iniziale impegnandosi anche nella predisposizione di un questionario con interviste a testimoni privilegiati e nella ricognizione della domanda di formazione sulla base di studi di settore.

studenti, tendenze in atto, indicazioni delle CEV ecc. L'analisi ha messo in luce la necessità di avviare una profonda opera di revisione di strutture e contenuti nelle filiere di Architettura e di Pianificazione, e il buono stato di salute dei settori di Design, Arti, Interiors, Moda e Teatro. Per la documentazione di dettaglio si veda la pagina: <http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/attivita-d1/index.htm>. L'analisi ha riguardato anche la sostenibilità della didattica e la necessità di assicurare una governance alle varie discipline e all'Ateneo e le esigenze di rafforzamento di alcuni settori, che si possono ottenere con l'assunzione di nuovi docenti. Si è proceduto e si sta ancora procedendo inoltre all'adattamento delle attuali regole del sistema di assicurazione della qualità alla nuova struttura organizzativa della scuola. Tra le azioni da intraprendere in un prossimo futuro si evidenzia la necessità di dedicarsi maggiormente: a) alla assicurazione della qualità della ricerca; b) alla messa a punto della metodologia per una consultazione più strutturata delle parti sociali, con la definizione delle azioni volte a comprendere la domanda di formazione dei corsi di studio, sia ai fini del miglioramento dell'offerta formativa esistente sia per l'attivazione di nuovi corsi.

#### Accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio

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

Nella tabella seguente viene riportata una sintesi dei punteggi ottenuti dall'Università Iuav 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 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. 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, solo le lauree triennale e magistrale di pianificazione territoriale hanno ottenuto l'accREDITamento di tipo “Soddisfacente” mentre gli altri sette hanno ottenuto un giudizio di tipo “Condizionato”. In totale le raccomandazioni ai corsi di studio sono 33.

**Tab. 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

Per risolvere le 39 raccomandazioni evidenziate dalla CEV, l'ateneo ha messo in campo da subito alcune azioni di miglioramento e avviato un monitoraggio dettagliato per ciascun punto di attenzione relativo ai requisiti di sistema e di corso di studio utilizzando, su suggerimento del presidio della qualità, strumenti per la rendicontazione delle azioni messe in campo sia a livello di corso di studio che di sistema<sup>9</sup>.

Il monitoraggio ha confermato che sono già state attuate alcune azioni come ad esempio l'analisi e commento ai dati dei quadri B6, B7, C1, C2, C3 della scheda SUA- CdS e la modifica dei quadri della scheda SUA-CdS relativi agli obblighi formativi in ingresso e alle prove finali. Per quanto riguarda l'assicurazione della qualità a livello di sistema, il NDV è stato immediatamente rinnovato, la Commissione paritetica è stata rinnovata a seguito dell'entrata in vigore del nuovo statuto. Il monitoraggio delle azioni messe in campo procederà nel 2019 attraverso audizioni dei corsi di studio, condotte dal NDV in collaborazione con il Presidio della qualità.

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti nel 2018 associati agli obiettivi strategici inerenti la didattica risultanti dal piano.

---

<sup>9</sup> I passi compiuti nel 2018 per l'assicurazione di qualità dei corsi di studio (AQ5) sono:

- 1) La richiesta da parte del Presidio della qualità ai gruppi di gestione della AQ dei corsi di studio di un riscontro in merito al monitoraggio ottenuto dal confronto delle schede SUA-CdS degli anni accademici 2016/17 e 2017/18, considerando i punti di attenzione esaminati dalla CEV con i giudizi ottenuti e i relativi quadri della scheda SUA-CdS. L'indicazione del presidio è stata di prestare la massima attenzione alle raccomandazioni (giudizio C) e di cercare di dare risposta alle segnalazioni (giudizio B). La richiesta è stata di compilare la scheda entro il 10 giugno 2018;
- 2) in settembre il presidio ha effettuato un ulteriore monitoraggio e confronto con la scheda SUA-CdS del 2018/19.
- 3) Nei primi mesi del 2019 è stato predisposto il piano di audit ai corsi di studio e al dipartimento in accordo con il NDV

Tabella 3 - didattica

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
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	ON	OFF	il cambiamento nell'organizzazione degli uffici, l'insediamento della nuova governance delle strutture didattiche e il ridimensionamento del budget della didattica hanno reso il lavoro di definizione dell'offerta formativa molto più impegnativo che negli anni precedenti
	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			iniziative realizzate: - 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 luav. L'indicatore proposto è difficile da rilevare perché contatti e inviti vengono tenuti da una pluralità di interlocutori.
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	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	1,07	Vedi tabelle A e B in fondo al presente foglio di calcolo Excel.
	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi Almalaurea	>=15,6%	29,90%	
	D5. Proporzioni di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni su numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello	>=25,8%	30%	
	D6. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=27,2%	40%	
	D7. Proporzioni di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=2%	6%	

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	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			già concluso nel 2017
	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			già concluso nel 2017
	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			i rapporti di riesame avvengono ora sul commento degli indicatori sentinella
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	12	66	
	D12. Iscritti al primo anno nella classe L4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=112	127	
	D13. Iscritti nella classe di laurea L17	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=97	65	
	D14. Iscritti al primo anno nella classe L21	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	134	

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
	D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	83	
	D16 Iscritti al primo anno nelle classi LM12	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=104	98	
	D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=79	45	
	D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=90	203	
	D19. Attivazione di un corso di laurea professionalizzante	On/off	ON	OFF	Le esperienze critiche a livello nazionale hanno probabilmente portato a riconsiderare questa proposta
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	27,50	15%	
Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	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	160	

## RICERCA

Nel 2018 la ricerca ha proseguito nell'attrazione di **fondi provenienti dall'esterno**: sono stati ammessi a finanziamento 18 progetti di ricerca su bandi competitivi nazionali e internazionali, per un importo complessivo di quasi 4 milioni di euro, a cui si aggiungono i progetti FSE e FESR della programmazione regionale 2014-2020 per un importo di circa 600.000 euro e convenzioni di ricerca per circa 800.000 euro.

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 ai finanziamenti ottenuti dai dipartimenti nel periodo 2013-2017 per progetti di ricerca su bando nazionali ed europei e derivanti da attività di terza missione. 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. Il dipartimento culture del progetto ha utilizzato una parte delle risorse assegnate a cofinanziamento del progetto di dipartimento di eccellenza. Sono proseguite 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. Coinvolgono un centinaio di docenti e di ricercatori dell'ateneo e oltre cento soggetti esterni. Nel corso del 2018 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 aggiornata l'apposita sezione dedicata del sito web della ricerca Iuav e sono proseguite le attività dei sei assegni di ricerca a supporto.

Il Programma Operativo Regionale del **Fondo Sociale Europeo 2014-2020 della Regione Veneto** finanzia progetti di ricerca che contribuiscono al rilancio competitivo delle imprese e alla creazione di opportunità occupazionali di qualità. Iuav ha ottenuto il finanziamento di progetti di ricerca a carattere innovativo e/o sperimentale i cui contenuti sono strettamente collegati con il contesto sociale ed economico locale, con riferimento alle seguenti tipologie: assegni di ricerca, borse di ricerca, fellowship visiting, formazione continua rivolta a imprese. Nel 2018 sono stati attivati 16 assegni di ricerca, 4 borse di ricerca e 3 visiting scholar.

### Trasferimento tecnologico

Si è concluso con successo il secondo 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 ampiamenti superati e il

progetto è stato cofinanziato dal MiSE per una terza annualità, fino a giugno 2020.

Nel 2018, in ambito formativo, sono state realizzate attività riguardanti percorsi di auto-imprenditorialità studentesca a mezzo di un workshop intensivo (Startlab Iuav) ed una start up competition interna all'ateneo (Iuav Start cup), al fine di stimolare le risorse formate alla costituzione di impresa e supportare futuri progetti di accreditamento a spin off accademici dell'ateneo. A queste iniziative si è affiancata una attività di segnalazione e supporto alla partecipazione ad altre start up competition.

Iuav START-LAB è stato improntato ad una sinergia tra attività formative di tipo frontale e laboratoriale a mezzo di workshop. Il target del programma formativo era costituito da ricercatori e studenti a vario grado e livello di studio, oltre a docenti e assegnisti di ricerca. L'obiettivo era supportare la costituzione di nuove realtà imprenditoriali caratterizzate da principi di innovazione e interdisciplinarietà. Durante il workshop sono intervenuti docenti negli ambiti del design, della comunicazione visiva, dell'architettura, dell'urbanistica ed esperti di business, diritto, fundraising e marketing.

Dopo il workshop, è stata realizzata una competition, Iuav Start-Cup, con sette finalisti valutati da un'apposita giuria. A conclusione della competition, tre gruppi hanno richiesto incontri formativi e di supporto per il riconoscimento a spin off accademico. I risultati di tale percorso di accompagnamento hanno portato all'accREDITAMENTO come spin off accademico Iuav della società Adaptev srl e alla partecipazione di Datarama alla Start Cup Veneto 2018 dove ha ottenuto un ottimo secondo posto.

Per la prima volta Iuav ha partecipato attivamente alla competizione regionale Start Cup Veneto 2018, ospitandone la finale a ottobre. Iuav ha partecipato alla competizione come partner organizzatore assieme all'Università degli Studi di Padova e all'Università degli Studi di Verona e in collaborazione con molteplici partner istituzionali e privati. La finalità era quella di far emergere e supportare l'elaborazione di idee imprenditoriali innovative, come volano e stimolo per la ricerca e l'innovazione tecnologica nel territorio regionale.

L'ufficio di trasferimento tecnologico di Iuav ha partecipato nel 2018 ad altre iniziative, tra le quali Iuav Open Week 2018 "Le imprese incontrano i laureati e i laureandi Iuav" e Urbanpromo green 2018, l'evento all'interno della rassegna annuale di Urbanpromo, promossa dall'Istituto Nazionale di Urbanistica, che si occupa delle innovazioni che le politiche di sostenibilità generano nella pianificazione urbanistica e territoriale, nella progettazione urbana e architettonica, nelle tecniche costruttive e nella erogazione dei servizi urbani. Per la prima volta è stato inserito nella rassegna uno spazio dedicato alle realtà imprenditoriali, denominata "Start up. Il territorio come piattaforma di crescita per l'ecosistema territoriale innovativo e viceversa".

### **Competence Center - SMOCT**

A seguito dell'emanazione del bando del Ministero per lo sviluppo economico per la presentazione di progetti per la costituzione di Centri di competenza ad alta specializzazione previsti dal Piano nazionale Industria 4.0, Iuav, assieme agli altri atenei del Triveneto, ha presentato domanda come Competence Center denominato "SMOCT". A seguito dell'ammissione a finanziamento, SMOCT si è formalmente costituito come società consortile per azioni a dicembre 2018. SMOCT sarà focalizzato sulle seguenti specializzazioni, da cui l'acronimo: Social network, Mobile platforms & Apps, Advanced Analytics and Big Data, Cloud, Internet of Things. SMOCT ha l'obiettivo di promuovere la creazione di competenze specialistiche avanzate nel settore industriale, a favore soprattutto delle PMI, favorendo in primis la diffusione delle tecnologie abilitanti

di Industria 4.0; rafforzare e consolidare strutture preposte al trasferimento tecnologico, evitando la frammentazione delle iniziative.

Iuav ha aderito, attraverso la Fondazione Univeneto così come gli altri atenei del Veneto, alle **RIR – Reti Innovative Regionali del Veneto**. 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. Iuav partecipa a nove RIR, nei settori agrifood, smart manufacturing, sustainable living e creative industries. Nel 2018 sono stati ammessi a finanziamento due progetti di ricerca a cui Iuav partecipa, nell'ambito del bando per il sostegno a progetti di Ricerca e Sviluppo sviluppati dai Distretti Industriali e dalle Reti Innovative Regionali", emanato dalla Regione Veneto.

#### **Scuola di dottorato**

La Scuola di Dottorato Iuav, ha mantenuto e potenziato tutti gli interventi innovativi avviati nel precedente anno accademico con lo scopo di aumentare la propria specificità e la propria capacità di attrazione.

Nella ripartizione del FFO per il 2018 l'Università Iuav di Venezia si conferma tra gli atenei con le migliori prestazioni ottenendo un finanziamento pari a euro 1.016.537,00, ridotto a euro 803.830,00 per l'applicazione della quota di salvaguardia. Il risultato, anche se attenuato, vede un aumento dello stanziamento ministeriale di euro 151.770,00 rispetto all'anno precedente.

#### **Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio dei docenti**

La nuova composizione del collegio docenti ha consentito un aumento dell'indicatore (riferito alla VQR 2011-2014) legato alla qualità della ricerca. Il processo di graduale adattamento del dottorato alle indicazioni ministeriali che riguarda i dottorati innovativi ha avuto come fulcro l'attivazione del corso unico articolato al suo interno negli ambiti di ricerca tradizionali, i curricula, e riservando alcuni posti a specifica caratterizzazione innovativa.

#### **Grado di internazionalizzazione del dottorato**

Si è proseguito nell'attivazione di un **percorso internazionale** finalizzato a fornire la formazione dottorale a laureati provenienti da paesi esteri, nelle aree scientifiche in architettura, pianificazione e design. Gli obiettivi principali del percorso riguardano il rafforzamento e l'ampliamento delle capacità didattiche e di ricerca presso le università estere di alcuni paesi in via di sviluppo attraverso la formazione di personale docente.

Per l'a.a. 2018/2019, a conclusione del ciclo precedente, è stata riproposta l'attivazione del **percorso di dottorato internazionale in architettura Villard de Honnecourt**. Tale percorso viene attivato in convenzione con Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris-Belleville (Francia), Technische Universiteit Delft (Paesi Bassi), e Universidad de Madrid (Spagna). A beneficio dei singoli dottorandi ammessi al corso Villard De Honnecourt sarà stipulata apposita convenzione di co-tutela di tesi con gli atenei convenzionati. L'Università Iuav svolgerà il ruolo di sede di coordinamento.

Oltre agli accordi finalizzati alla co-supervisione delle tesi con rilascio del doppio titolo di dottorato avviati lo scorso anno (con l'Università di Nova Gorica e con l'Universidade de São Paulo), è in corso il rinnovo dei due accordi già approvati con la Pontificia Universidad Católica del Cile e l'Universidad Nacional de La Plata (Argentina).

Nel corso del 2018 sono state inoltre attivate sette convenzioni di cotutela di tesi di cui cinque in ingresso.

**Grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute del dottorato sul sistema socio –**

### **economico**

Sono stati attivati alcuni posti dedicati a tematiche, problemi o esigenze di ricerca e sviluppo trasversali ai filoni di ricerca Iuav, interdisciplinari. In tale **percorso interdisciplinare** viene privilegiato lo sviluppo della ricerca dottorale negli ambiti Architettura, Pianificazione e Design in modo innovativo con un approccio "problem-oriented". Questo nuovo tipo di percorso dà la possibilità di rispondere a esigenze che emergono dal territorio. È anche un nuovo modo di adeguarsi alle indicazioni ministeriali rispetto i dottorati innovativi interdisciplinari che incentivano la presenza di un forte tema centrale, capace di aggregare coerentemente discipline e metodologie di diversa estrazione.

Ai posti dedicati nell'a.a. 2016/2017 alla tematica "Hydro-logic Design" e nell'a.a. 2017/2018 alla tematica "L'emergenza come situazione progettuale" si sono aggiunti nell'a.a. 2018/2019 i posti dedicati alla tematica "Culture del progetto del Made in Italy".

Dall'a.a. 2018/2019, quattro posti sono coperti da borsa di studio grazie al finanziamento ottenuto dal dipartimento di culture del progetto sui fondi destinati ai **dipartimenti di eccellenza**. Per i vincitori delle borse di studio, l'attività di ricerca si inserisce sia nell'ambito delle attività previste dalla Scuola di dottorato sia nell'ambito **del'Infrastruttura di Ricerca Integral Design Environmental - IR.IDE**, infrastruttura di ricerca progettata dal dipartimento di eccellenza. Nell'ambito di tale percorso sono stati attivati anche cinque posti senza borsa.

Anche per l'a.a. 2018/2019 è stato attivato, nell'ambito del percorso Nuove tecnologie, un **percorso industriale** che si affianca ai due avviati lo scorso anno, oltre a due borse di studio finanziate da soggetti esterni. I finanziamenti da terzi sono particolarmente significativi per il loro impatto sull'indicatore ministeriale legato al grado di collaborazione con il sistema delle imprese.

### **Potenziamento delle attività formative comuni**

Si prosegue nell'attivazione del **Laboratorio di scrittura**. Il Laboratorio si propone innanzitutto di fornire ai dottorandi gli strumenti pratici per sviluppare competenze nella scrittura della tesi di dottorato, dei saggi da proporre a riviste o convegni e per le diverse forme della comunicazione dei risultati della ricerca.

Il Laboratorio si occupa di fornire strumenti per una corretta progettazione grafica e una visualizzazione delle presentazioni nei vari formati (primo anno). Si propone poi di far acquisire competenze redazionali utili non soltanto per la stesura dei propri documenti, ma anche per partecipare al lavoro editoriale in riviste, case editrici, giornali (secondo anno) e a realizzare correttamente la propria tesi (terzo anno) e prodotti editoriali per la pubblicazione in una collana di volumi dalle tesi di dottorato meritevoli (quarto anno).

Nell'a.a. 2016/2017 è stata attivata, a cura della prof.ssa Francesca Gelli, la **cattedra Jean Monnet** con lo scopo di promuovere l'eccellenza dell'insegnamento e della ricerca nel campo degli studi sull'Unione europea e sul processo di integrazione. La cattedra ha proseguito nella propria attività anche per l'a.a.

2017/2018 e 2018/2019 con il corso "Understanding European Union Policies: Seminars and projectwork".

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

### **Sistema bibliotecario di ateneo**

Prosegue il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni della **Biblioteca Iuav**, a seguito dell'unificazione presso la sede dei Tolentini (sede del rettorato). Nel corso del 2018 è stata completata l'analisi dei periodici posseduti in più copie e impostato il piano di revisione e ricollocazione, in modo da fondere e armonizzare i diversi abbonamenti plurimi per ciascun titolo, comprendendo i periodici dell'ex biblioteca DPA. Preliminarmente, si è reso necessario un intervento urgente di manutenzione e messa in sicurezza del compatto giardino, che ha comportato lo spostamento temporaneo di 250 ml di periodici. L'intervento è stato realizzato in ottobre e il riallestimento del compatto è stato completato per circa il 60%. L'intervento di spostamento degli scatoloni dei periodici dell'ex biblioteca DPA dal Cotonificio ai Tolentini (ultima tranche della fusione periodici del DPA) si potrà presumibilmente concludere nella prima parte del 2019. 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**

Nel 2018 l'Archivio Progetti ha adottato la Carta dei servizi e aggiornato il proprio tariffario, prevedendo condizioni di maggior favore per i ricercatori dell'ateneo. Sono proseguite le attività di valorizzazione delle collezioni acquisite in donazione e in comodato e di incremento dei fondi archivistici. Sono state allestite **quattro mostre nella sede dei Tolentini**: due mostre su Wright e l'architettura organica a Iuav e due mostre su Giuseppe Samonà. Si è inoltre collaborato all'allestimento di tre mostre nella sala "Gino Valle" del Cotonificio.

Sono stati acquisiti in **donazione quattro nuovi fondi archivistici**: Aymonino-Barbini, Bisogni-Buonaiuto, Sordina, Gorian.

Le attività dell'Archivio Progetti hanno incluso la presentazione del libro "Ferdinando Forlati. Nella ricostruzione postbellica e nel restauro del Novecento" e l'organizzazione del convegno "The Canada Pavilion in Venice: History and contemporaneity of an architecture project by BBPR".

### **Sistema dei laboratori**

Nel corso del 2018, in attuazione della riorganizzazione dei servizi tecnico-amministrativi conseguente alla revisione della governance di ateneo, si è provveduto a collocare i laboratori di ateneo nell'ambito del dipartimento unico. In particolare, il personale tecnico addetto ai laboratori è stato collocato sul piano gerarchico alle dipendenze della responsabile della divisione dipartimento e laboratori creando così un collegamento con la direzione generale mentre sul piano funzionale la dipendenza rimane garantita ai responsabili scientifici dei laboratori. Si resta inoltre in attesa di una ridefinizione delle policy sui laboratori di ateneo ad opera del dipartimento unico stante il nuovo inquadramento organizzativo.

Tabella 4 - ricerca

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i Iuav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR			il prossimo bando VQR riguarderà il quinquennio 2015-2019 ed uscirà nel 2020
	R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati	100%		non ci sono stati nuovi cluster da approvare
	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	22.453	
	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	Raggiunto il target di 4.200 come importo medio del premio.
	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca	>=80	71	
	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.	>=2.043.459	5.294.851	
	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi	>=3279,1	5.253	
Consolidamento della scuola di dottorato	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse	1	3	
	R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi	54	35	

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
	R10. Proporzione 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 straniero sul numero totale di dottorandi a 1° anno	1,39	18,60%	Per il XXXIII ciclo (2017/2018) 18,6%
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	Numero fondi in comodato o in donazione	3,15	4	
	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi	38	28	16 eventi (solo biblioteca); 28 biblioteca e archivio progetti
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	ON		Il comitato scientifico è stato nominato con decreto del rettore del 6 luglio 2018, n. 301. Il 9 agosto sono stati pubblicati gli esiti della valutazione delle proposte editoriali per la collana luav / LetteraVentidue. Sono state selezionate e ammesse alla pubblicazione 5 proposte su 26 pervenute, di cui una interamente in lingua inglese. A novembre 2018 sono stati emessi gli ordini contabili per la pubblicazione dei volumi secondo quanto previsto dal capitolato d'appalto. Il 9 novembre 2018 è stata pubblicata la seconda edizione della call for publishing riservata ai soli docenti strutturati dell'ateneo, con scadenza il 9 febbraio 2019.
	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			2,5

## **SOSTENIBILITÀ E TERZO SETTORE**

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

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

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

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

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

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

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

Infine nel corso del 2018 è stato aggiudicato un importante contratto di efficientamento energetico, che prevede investimenti rilevanti nella riduzione dei costi energetici e delle emissioni in atmosfera, per una durata di 9 anni dal 2020.

Tabella 5 - sostenibilità e terzo settore

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
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	>=0,4455	0,0%	Il numero è in calo, ma si tratta di un fenomeno fisiologico: il bacino di utenza di un sito non commerciale come il nostro può crescere in modo consistente fino a un certo punto e poi tende a consolidarsi, con le inevitabili oscillazioni legate ai periodi dell'anno (esempio: iscrizioni: forte crescita, vacanze di fine anno: forte calo). Va anche tenuto presente il fatto che i canali di informazione sulla rete si stanno spostando molto verso altre direzioni (i social soprattutto). Dal 2014 il dato fornito è quello delle <b>pagine uniche visitate</b> , non dei nuovi visitatori (dato non più fornito da Google Analytics). Per il periodo dal 1 gennaio al 30 giugno 2018 il valore è 981.084 (fonte: Google Analytics che non fornisce dati in percentuale).
	S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	>=4,8256	31.86%	
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		ON	nella prima parte dell'anno sono avvenuti tutti i passaggi del Gruppo di lavoro che ha gestito con gli organi di governo il percorso di modifica fino alle sedute di giugno in cui SA e CDA hanno approvato il nuovo statuto. Lo statuto di ateneo, dopo aver recepito le osservazioni del MIUR, è stato emanato con decreto rettorale 30 luglio 2018, n. 352, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale – Serie Generale n. 183 dell'8 agosto 2018 ed è entrato in vigore il 23 agosto 2018. Si è quindi dato avvio al complessivo processo di costituzione della governance di ateneo e del dipartimento unico e di avvio della nuova articolazione. Il processo si è concluso con i decreti di nomina del direttore e dei direttori di sezione del DCP, del senato accademico, del direttore della scuola di dottorato (8 novembre 2018)
	S4. Revisione della struttura organizzativa	On/off		ON	(AFRU) Il riassetto organizzativo determinato dal nuovo Statuto è stato definito nei primi 6 mesi del 2018, è stata effettuata nel mese di luglio la mobilità del personale per adeguare i processi alla nuova struttura organizzativa. A partire da ottobre 2018 sono stati resi operativi tutti i nuovi servizi previsti dal riassetto organizzativo e dismessi i servizi da chiudere; il personale necessario, già presente nelle rispettive aree è stato ricollocato tra i servizi, mentre laddove mancante si è provveduto mediante 10 procedure di mobilità interna per effettuare lo spostamento tra aree. Alla data del 31.12.2018 mancano ancora alcune procedure di mobilità interna per completare la seconda fase delle sistemazioni del personale, che saranno eseguite nei primi tre mesi del 2019. Dopo la prima fase di avvio e di riscontro delle criticità emerse, si procederà nei primi mesi del 2019 a una revisione degli organici e dei fabbisogni correlati, anche alla luce dei pensionamenti previsti dalla legge di bilancio. (DG) Nelle sedute del senato accademico e del consiglio di amministrazione, rispettivamente del 14 e 21 marzo 2018, è stato presentato il "documento metodologico per il riassetto della struttura tecnico-amministrativa".

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
					Nei mesi da aprile a inizio giugno il direttore generale ha incontrato i dirigenti e i responsabili delle strutture maggiormente coinvolte dal processo di revisione. Nella riunione del 4 maggio 2018 sono state informate le organizzazioni sindacali dell'ateneo. Nelle sedute del senato accademico e del consiglio di amministrazione, rispettivamente del 13 e 27 giugno 2018, è stata approvata la proposta di adeguamento organizzativo alla nuova governance di ateneo. La nuova struttura di gestione dell'ateneo si è attivata, come da delibera del consiglio di amministrazione, il 15 ottobre 2018.
Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorare la sostenibilità	S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico	On/off		ON	Unica azione definita è lo scambio Terese / San Sebastiano rispetto al quale si è supportato il processo decisionale e tecnico
	S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric	>=188	329	
	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate		0,15	0,153	
	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi	>=100.800€		Iniziata la negoziazione con Pinchuck Foundation e supportato il processo
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	Indicare se il piano triennale del personale è stato predisposto			Nel corso del 2018 per il personale tecnico amministrativo sono state attivate 4 procedure concorsuali per un totale di 6 posti e proceduto alle seguenti assunzioni: 2 cat. C per la Divisione Bilancio e Finanza, 1 cat. C per il Servizio Acquisti, 1 cat. D per il Servizio Trasf. tecnologico, 1 cat. C a tempo determinato per il Servizio promozione e orientamento, 2 cat. C tempo determinato per il Servizio infrastrutture ICT, 1 cat. D per il Laboratorio LAMA. Per il personale docente sono state attivate 14 procedure selettive per un totale di 24 posti e proceduto alle seguenti assunzioni: 1 ricercatore a TD lett. a), 5 ricercatori a TD lett. b), 6 professori di II fascia e 11 professori di I fascia Il Piano triennale del Personale 2019-21 è stato approvato nella seduta del CDA del 19. 12.2018.

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Indicare il n° di spazi allestiti	1		Non ancora individuati spazi adeguati
	S11. Installazione di distributori di bevande e snack	Superficie mq di nuovi distributori installati	17,5	20	
	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione	50	63	
Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione luav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off		ON	La governance è stata modificata con la nomina del nuovo componente del consiglio di amministrazione della Fondazione luav per il triennio 2017/2020 Non è stato ancora definito il piano strategico della Fondazione
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off		ON	Nei primi 6 mesi del 2018 le varie componenti dell'ateneo sono state coinvolte principalmente nella definizione della nuova governance e delle nuove norme statutarie. In particolare il rettore ha presentato la proposta di statuto ai consigli del dacc (10 aprile), dcp (19 aprile), dppac (23 aprile), al senato degli studenti (10 aprile) e al nucleo di valutazione (26 aprile). Per rendere conosciuto e condiviso tutto il processo di modifica dello statuto e del nuovo disegno organizzativo è stata attivata una specifica pagina nel sito web di ateneo ad accesso riservato alla sola comunità luav dove sono consultabili tutti i documenti in discussione Nessun intervento, anche di singoli docenti, di modifica o integrazione della carta statutaria è stato escluso dalla valutazione. È continuata la pratica della discussione condivisa anche nel corso della seconda parte dell'anno con particolare riferimento alla revisione della offerta formativa della filiera di architettura in conseguenza della nuova governance e articolazione dell'ateneo. I tavoli di discussione si sono svolti il 19 settembre 2018 per la filiera di architettura e il 2 novembre 2018 per la filiera di pianificazione. La prima fase del confronto si è conclusa con la riunione plenaria del 18 dicembre 2018.

Obiettivo strategico	Indicatori	Metrica	Target 2018	Risultato 2018	Note
Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio	T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	<b>On/off</b>	ON	OFF	Il 2018 è stato un anno di transizione che ha visto la chiusura di due dipartimenti. Nel corso del 2018 non si è operato in previsione dell'emanazione del nuovo statuto e della conseguente emanazione del regolamento di funzionamento del dipartimento unico (che è tuttora in fase di stesura) e in attesa dell'insediamento della direzione di dipartimento e del direttore della ricerca.
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Indicare il numero di eventi e mostre di Ateneo		95	
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?"	>=4,5	4,55	
	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta positiva alla domanda: "Sarebbe disposto ad ospitare altri tirocinanti?"	>=0,89	0,94	
	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	3	2	

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

### **2.2.1 I risultati relativi agli obiettivi gestionali di ateneo**

Il piano performance Iuav 2018-20 evidenzia l'articolazione per l'amministrazione e per ciascuna sua area funzionale dei principali 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 14 del Piano performance 2018-20 approvato dal CDA il 30.01.2018 che ha definito gli obiettivi gestionali assegnati al DG e ai dirigenti è stata modificata e integrata con delibera CDA Iuav del 12.09.2018; come illustrato nella prima parte del documento.

Le tabelle che seguono integrano quindi le modifiche introdotte dalla delibera sopra riportata.

Il dirigente 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) che rappresentano un miglioramento nel piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Va rilevato anche che tutte le attività volte a migliorare la trasparenza e ad automatizzare i processi sono funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

Tabella 6 - Responsabile gestionale: dirigente AD

N°	Funzion e istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellenze	Risultato
1	D	Organizzare i WAVE secondo le indicazioni di Ateneo e garantendo un aumento degli studenti internazionali	Aumentare i proventi della quota relativi a studenti internazionali tramite adeguata pubblicizzazione e servizi di accoglienza	10%	15%	20%	Nel 2017 abbiamo avuto 153 studenti nel 2018 117. Nel 2017 il tema della ricostruzione della Siria, con agevolazioni e gratuità per gli studenti siriani, era particolarmente interessante per gli studenti internazionali. Nel 2018 il tema è Italian beauty, abbiamo alzato la quota di iscrizione ma non ci sono state gratuità. Serve fare pubblicità per far venire gli studenti internazionali, tuttavia bisogna anche verificare l'appeal del tema e le agevolazioni. Quest'anno si è sostanzialmente ritornati ad una utenza proveniente quasi esclusivamente dalle sedi convenzionate
2	D	Attivazione di nuovi servizi per i laureati	Aumento percentuale dei giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche (Almalaurea)	2%	5%	8%	29,9%
3	D	Sperimentazione (periodo di prova) del nuovo sistema di comunicazione con gli studenti	Sperimentazione avviata entro il primo semestre 2018	Avvio sperimentazione entro 30/6	Sperimentazione in corso al 30/6	Conclusione sperimentazione entro 30/6	Il servizio è regolarmente in funzione con un invio mensile
4	D	Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti	n. campagne effettuate	2	3	4	Sono state effettuate 7 campagne
5	D	Attivazione di supporti specifici per studenti rifugiati o provenienti da luoghi di guerra	Numero di nuove iniziative intraprese		1	>1	È stato emanato un bando, abbiamo reclutato 3 rifugiati, immatricolati effettivi 2. E' stato fornito supporto tramite crociferi per l'alloggio, corso di lingua italiana, tutoraggio tramite 150 ore.
6	D	Attivazione e finanziamento di un progetto per mantenere i contatti con gli studenti incoming attraverso la gestione delle pagine web dedicate alla mobilità internazionale	Numero di contatti facebook di studenti / numero studenti incoming	5%	10%	20%	16,6% È disponibile il report di Facebook con le interazioni su ogni singolo post. Il numero più alto è 3515 contatti. La pagina è pubblica, possono vederla anche gli studenti che sono stati qui gli anni scorsi e sono tornati a casa o quelli che magari vogliono venire l'anno prossimo e cominciano a avere un interesse. Gli studenti incoming AA 2017/18 sono 212
7	D	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	Decisamente sì e	81,4%

N°	Funzion e istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellenze	Risultato
					che no >70%	più si che no >75%	
8	3°M	Partecipazione ad almeno quattro fiere internazionali	Numero delle partecipazioni a eventi di orientamento		4	5	Nel primo semestre siamo stati a Philadelphia (USA), Tirana, Croazia, Atene e Argentina. Nel secondo semestre siamo stati in Vietnam e Italian days a Pechino
9	S	Avvio sperimentazione a partire dalle tesi di master	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto Cineca. Avvio sperimentazione su specifici master	1	2	3	Abbiamo svolto un incontro con Cineca il 17 settembre per sbloccare i molti punti critici (servono pesanti modifiche al software Cineca, è emerso un costo di hosting non ancora preciso per lo spazio occupato dalle tesi sul server, il consorzio ha avviato il rifacimento totale di Esse3, ecc.) ma non abbiamo avuto riscontro.
10	D	Supporto alla riprogettazione dell'offerta formativa con un percorso conforme alle politiche di assicurazione della qualità e nel rispetto dei vincoli deliberati dagli organi accademici	Predisposizione di adeguata road map per l'offerta formativa e rispetto delle fasi e dei tempi	Entro dicembre 2018	Entro novembre 2018	Entro ottobre 2018	Dopo la conclusione del percorso dello statuto è stata avviata una prima riflessione e fissato un senato straordinario per il 25 luglio. Il lavoro di riprogettazione è proseguito a ritmi serrati per tutto l'autunno. La road map ha subito più volte riformulazioni, anche legate al cambio di governance. Il 21 dicembre si è svolto l'ultimo tavolo che ha dato veste quasi definitiva ai progetti formativi
11	D	Completamento avvio sistema PagoPA a tutta l'offerta formativa (corsi, master, scuola specializzazione, ecc.) e progressivo spegnimento dei MAV	Tempi realizzazione del progetto	Entro giugno 2018	Entro aprile 2018	Entro marzo 2018	Entro giugno siamo stati completamente a regime con PagoPa, limitatissimi i casi problematici
12	D	Definizione documento a supporto politiche della disabilità e dislessia	Predisposizione e approvazione del documento da parte dei competenti organi (NDV, Senato)	Entro novembre 2018	Entro ottobre 2018	Entro settembre e 2018	concluso con la validazione del nucleo a ottobre

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

\*\* Obiettivi legati al benessere organizzativo

Tabella 7 - Responsabile gestionale: dirigente ARSBL

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
31	R	Supporto alla realizzazione dei capitolati tecnici per i bandi finalizzati all'acquisto delle attrezzature sul finanziamento "Patto per lo sviluppo della città di Venezia"	Realizzazione capitolati conformi all'elenco allegato all'accordo stipulato e nei tempi previsti		On/Off		L'Accordo tra Iuav, Ca Foscari e il Comune di Venezia è stato firmato dalle parti a giugno 2018. L'autorizzazione all'avvio delle procedure di gara è stata deliberata dal consiglio di amministrazione del 21 settembre 2018. Prima dell'emanazione del bando, il Comune di Venezia ha richiesto la sottoscrizione di un atto aggiuntivo all'Accordo, che è avvenuta a dicembre 2018. È stata predisposta la bozza di capitolato, si prevede la pubblicazione del bando a inizio 2019.
32	R	Definizione di Linee guida per la gestione dei cluster lab in funzione della presenza del dipartimento unico e aggiornamento pagine web relative	Avvio protocolli di intesa e convenzioni attuative	Entro ottobre 2018	Entro settembre 2018	Entro agosto 2018	Il sito web dei clusterlab è aggiornato, sono stati sottoscritti 13 protocolli d'intesa e 3 convenzioni attuative. La definizione delle linee guida non è stata avviata, in attesa dell'insediamento del coordinatore della ricerca e dell'emanazione del regolamento del nuovo dipartimento.
33	R	Incremento delle entrate da convenzioni istituzionali e conto terzi di FISTEC	Incremento valore complessivo dei fondi ottenuti rispetto al 2017	5%	10%	15%	Nel 2017 le entrate sono state pari a € 35.566, nel 2018 pari a € 43.162,50 + IVA. L'incremento è stato superiore al 15%.
34	R	Biblioteca: integrazione e valorizzazione delle collezioni a seguito dell'unificazione delle biblioteche	Completamento attività di fusione periodici e scarto	Entro settembre 2018	Entro ottobre 2018	Entro novembre 2018	È stata completata l'analisi dei periodici posseduti in più copie e impostato il piano di revisione e ricollocazione, in modo da fondere e armonizzare i diversi abbonamenti plurimi per ciascun titolo, comprendendo i periodici dell'ex biblioteca DPA. Preliminarmente, si è reso necessario un intervento urgente di manutenzione e messa in sicurezza del compatto giardino, che ha comportato lo spostamento temporaneo di 250 ml di periodici. L'intervento è stato realizzato in ottobre e il riallestimento del compatto è stato completato per circa il 60%. L'intervento di spostamento degli scatoloni dei periodici dell'ex biblioteca DPA dal Cottonificio ai Tolentini (ultima tranche della fusione periodici del DPA) si potrà presumibilmente concludere a febbraio 2019.

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
35	S	Completamento della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna *	Numero servizi con carta dei servizi	50% servizi con utenza esterna ancora mancanti	70% servizi con utenza esterna ancora mancanti	100% servizi con utenza esterna ancora mancanti	La Carta dei Servizi dell'Archivio Progetti è stata emanata con Decreto del Direttore Generale rep. 260/2018 prot. n. 54508 del 26/09/2018. Le carte dei servizi dei laboratori MELA e LAR sono state abbozzate ma non emanate, in quanto i laboratori dal 15 ottobre sono passati sotto la direzione del dipartimento che ha avviato una analisi dello stato dell'arte.
36	S	Completamento progetto di dematerializzazione delle tesi di dottorato nel 2018	Implementazione del progetto nel rispetto dei tempi definiti nel contratto Cineca	Completamento progetto entro Dicembre 2018	Completamento progetto entro Settembre 2018	Completamento progetto entro Giugno 2018	Si è svolta una riunione di confronto metodologico con l'area didattica per analizzare l'output del gestionale ESSE3 e le ricadute sui gestionali documentale (Titulus) e bibliotecario (Easycat). E' necessaria una sintonia con l'obiettivo n. 9 dell'area didattica e servizi agli studenti, relativo alla dematerializzazione delle tesi di laurea, che presenta in parte problematiche analoghe per Titulus e ESSE3 e per la consultabilità delle tesi da parte dell'utenza nell'ambito del portale della biblioteca che consente la ricerca integrata nei diversi cataloghi. A settembre sono ripresi gli incontri con il CINECA per la messa a punto della procedura di import in AIR delle tesi di dottorato già catalogate dalla biblioteca e per quella delle nuove tesi, avendo il CINECA finalmente risolto il blocco relativo alle tesi di grandi dimensioni (sopra i 20MB). A dicembre sono state completate le configurazioni di Esse3 e Titulus ed è stato firmato l'accordo di versamento in Conserva. A inizio 2019 verranno avviati i test pre-produzione.
37	R	Miglioramento dei servizi a supporto della partecipazione e gestione dei progetti di ricerca	Produzione Linee guida per i responsabili scientifici a supporto della partecipazione ai progetti	Entro ottobre 2018	Entro settembre 2018	Entro luglio 2018	La nuova articolazione amministrativa di ateneo ha preso avvio a ottobre. Le procedure amministrativo-contabili e i processi relativi ai servizi erogati dalle altre aree a presidio dirigenziale, che impattano sulla gestione dei progetti di ricerca (acquisti, missioni, compensi ecc.) sono in fase di perfezionamento. E' stata predisposta una bozza di linee di guida che potrà essere completata con l'assestamento della definizione delle procedure summenzionate.
38	R	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	Proseguimento del progetto finanziato dal MiSE KnowledgeTransfer@iuav		raggiungimento indicatori come da progetto finanziato dal MiSE	superamento degli indicatori MiSE	Le attività sono proseguite nel rispetto degli indicatori fissati dal progetto. È stato realizzato il workshop intensivo Startlab Iuav (19 - 23 febbraio 2018), a cui è seguita la selezione per Iuav Start Cup e, in collaborazione con le Università di Padova e di Verona, l'organizzazione dell'evento finale di premiazione della Start Cup a Venezia nel mese di ottobre. Sono state avviate le procedure per il riconoscimento di altri 6 spin off accreditati, due nuovi spin off sono stati approvati dal consiglio di amministrazione di giugno. È stato fornito supporto alla progettazione per la candidatura del Competence Center SMOACT (Piano Industria 4.0), che è stato ammesso a finanziamento e si è costituito come società consortile per azioni a dicembre. E' stato sottoscritto il protocollo d'intesa con VEGA e con la Fondazione Ca' Foscari per la collaborazione alla gestione dell'incubatore Vega InCube.

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

\*\* Obiettivi legati al benessere organizzativo

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

N°	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
13	S	Analisi della struttura del Patrimonio netto e della relativa rappresentazione in bilancio	Realizzazione dell'analisi	Entro dicembre 2018	Entro settembre 2018	Entro aprile 2018	L'analisi ha portato alla definizione di una migliore configurazione del PN a regime, e che prevede la razionalizzazione delle tipologie di grandezze mediante eliminazione progressiva delle riserve per ammortamenti, delle riserve per spese e rischi futuri e delle riserve vincolate per contratti e ordini pluriennali, queste ultime grazie all'introduzione della "competenziazione" dei conti; prevede inoltre la diminuzione delle riserve determinate dai riporti per progetti interni pluriennali
14	S	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	Sistema a regime entro il 31 dicembre 2018	Sistema a regime entro il 15 novembre 2018	Sistema a regime entro il 30 settembre 2018	Le configurazioni degli schemi di finanziamento sono stati sistemate e completate entro marzo 2018 ed è poi stato completato anche l'allineamento dei progetti alla contabilità. Il presidio del sistema è stato assegnato al "Servizio contabilità entrate e progetti" conseguente al riassetto organizzativo partito il 15 ottobre 2018
15	S	Missioni: sistema informatizzato di richiesta	Realizzazione di un sistema informatizzato per la richiesta di autorizzazione alla missione	Sistema a regime entro il 31 dicembre 2018	Sistema a regime entro il 15 novembre 2018	Sistema a regime entro il 30 settembre 2018	Si è conclusa a giugno la fase di analisi della situazione, con il supporto di CINECA, per l'utilizzo dell'applicativo. La fase di riorganizzazione ha comportato alcuni ritardi in merito alla fase di assegnazione del contratto a Cineca che è avvenuto in data 14 dicembre con la messa in esercizio. Pertanto la successiva e ultima fase relativa al collaudo avverrà nei primi mesi del 2019
17	S	Realizzazione modifiche al sistema U-GOV contabilità per ottenere la possibilità di caricamento decentrato delle anagrafiche fornitori e risorse umane. Validazione accentrata	Informatizzazione delle modifiche richieste	Sistema a regime entro il 31 dicembre 2018	Sistema a regime entro il 15 novembre 2018	Sistema a regime entro il 30 settembre 2018	La riorganizzazione di funzioni e servizi dell'Ateneo completata il 15 ottobre ha permesso di razionalizzare anche i flussi informativi relativi all'implementazione delle anagrafiche, consentendo di raggiungere lo stesso obiettivo non per mezzo della modifica degli inserimenti a sistema ma grazie alla riduzione dei punti di inserimento; in tal modo il caricamento resta decentrato nei singoli servizi amministrativi ma senza necessità di validazione accentrata nei servizi contabili
18	S	Aggiornamento manuali di contabilità e di controllo di gestione al fine di allinearli con le attuali esigenze operative dell'ateneo	Tempi di approvazione del CDA dei manuali di contabilità e controllo di gestione	Sistema a regime entro il 31 dicembre 2018	Sistema a regime entro il 15 novembre 2018	Sistema a regime entro il 30 settembre 2018	L'analisi delle modifiche da apportare, sia a seguito della revisione organizzativa, sia a seguito di novità normative, si sta protrando oltre i termini previsti, e comporterà l'estensione dell'obiettivo anche al 2019 per l'approvazione agli organi

N°	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
19	S	Analisi delle soluzioni organizzative per supportare la riorganizzazione dei servizi in funzione del passaggio al dipartimento unico	Tempi di completamento dell'analisi	Entro luglio 2018	Entro giugno 2018	Entro maggio 2018	Si conferma quanto indicato al 30 giugno. L'obiettivo è stato pienamente realizzato nei tempi previsti
20	S	Sistema Passweb: sistemazione delle posizioni assicurative dei dipendenti	Tempi di realizzazione		Entro il 31 dicembre 2018	Entro il 30 ottobre	Entro il 30 ottobre, oltre alle posizioni del personale amministrativo, sono stati verificati anche gli inserimenti di tutti i docenti e ricercatori, per tutti gli assunti fino al 30.09.2012 come previsto dalle norme. In totale sono state partendo certificate 86 posizioni di personale amministrativo (fino a pensionamenti del 2024) e 122 posizioni di docenti e ricercatori

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

\*\* Obiettivi legati al benessere organizzativo

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

N°	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
21	D	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%	le azioni previste sono state completate al 100%
22	D	Incremento attrezzature didattiche come da piano di programmazione SU	Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate	10%	12%	16%	attrezzate il 100% delle aule previste (10)

N°	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
23	D	Progettazione e realizzazione di spazi attrezzati per attività di personale e/o studenti quali ricreazione, studio, mensa.	Tempi di realizzazione del progetto e degli interventi		Realizzazione del progetto nel 2018	Realizzazione degli interventi nei tempi previsti dal CDA	completata solo la progettazione, condivisa con il mandatario del rettore. la realizzazione dipende dal preventivo assenso della soprintendenza, in corso di acquisizione.
24	S	Presentazione di un progetto finalizzato all'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	il progetto da tempo presentato ha ottenuto il parere positivo dei vvff. la realizzazione del progetto e' sempre stata inclusa nella pianificazione delle oo.pp. dell'ateneo, compatibilmente con i budget disponibili. quanto programmato per il 2018 (bussola) e' stato integralmente eseguito
25	S	Completamento della carta dei servizi a tutti i servizi con utenza esterna *	Numero servizi con carta dei servizi	30% servizi con utenza esterna ancora mancanti	50% servizi con utenza esterna ancora mancanti	70% servizi con utenza esterna ancora mancanti	in corso la redazione della cds per i servizi alle aule. rilascio previsto per il 31/3/2019
26	S	GDPR conformità normativa alle nuove direttive sulla sicurezza dei dati, studi e adempimenti iniziali.	Realizzazione dello studio di fattibilità per rispetto GDPR	Entro maggio 2018	Entro il 15 maggio 2018	Entro aprile 2018	le azioni previste sono state completate al 100%
27	S	Supporto all'operazione di scambio Terese-San Sebastiano tramite realizzazione di un piano degli interventi di adeguamento e della logistica	Realizzazione piano interventi/spostamenti	Entro dicembre 2018	Entro novembre 2018	Entro ottobre 2018	operazione non avviata – informazioni non sufficienti per la redazione del piano. effettuata una prima stima e inserito l'importo corrispondente nel budget e nel programma delle oo.pp
28	D	Miglioramento copertura Wi-Fi aule didattiche e spazi comuni in tutti le sedi	Percentuale di superficie potenziata	30%	60%	100%	effettuata la progettazione e la stima del fabbisogno (150.000) in parte eccedente il budget 2018. la federazione con "venice connected" nel 2018 estenderà la fruibilità wifi per il personale, studenti e docenti a tutte le zone del territorio comunale coperte dalla rete comunale.

N°	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
29	S	Aggiornamenti delle certificazioni di sicurezza e prevenzione incendi per il Cottonificio e gli ex Magazzini	Aggiornamento CPI con eventuali lavori precedenti e prodromici	Entro ottobre 2018	Entro il 15 ottobre 2018	Entro settembre 2018	conclusa – effettuati i rinnovi periodici
30	S	Garantire il supporto alle procedure di gara per concessione servizi bar Tolentini e appalto servizio energia	Conclusione gara	Entro giugno 2018	Entro maggio 2018	Entro marzo 2018	conclusa

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

\*\* Obiettivi legati al benessere organizzativo

**Tabella 10 - Responsabile gestionale: DG<sup>10</sup>**

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
39	D	Incremento delle presenze sui social con attenzione verso le nuove tendenze degli studenti anche attraverso l'estensione all'Area Didattica della possibilità di inviare post di promozione.	Numero di follower/persone iscritte ai principali social su cui Iuav è presente	3%	4%	5%	nel 2018 l'aumento è del 31,86%

<sup>10</sup> L'obiettivo n. 52 è condiviso dal DG con i dirigenti, il n. 54 è comune ai dirigenti.

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
40	3°M	Organizzazione di eventi specifici legati alla pratica sportiva	Pubblicizzazione eventi su web		Pubblicizzazione di tutti gli eventi	Pubblicizzazione e di tutti gli eventi e comunicazioni mirate agli studenti	Tutti gli eventi di cui abbiamo ricevuto notizia sono stati inseriti nell'agenda Iuav e segnalati nella newsletter settimanale; quando necessario è stata inviata comunicazione specifica. È accessibile a tutti la pagina: ateneo: chi siamo: attività sportive. La segnalazione e promozione degli eventi di pratica sportiva, e non solo, verso gli studenti e tutti i potenziali interessati sono ormai prassi consolidate
41	S	Supporto all'organizzazione degli eventi/mostre del Rettore	Valutazione da parte dei docenti rilevata tramite la customer satisfaction	>=3	> 3,5	> 4	Il valore rilevato con l'analisi CS è 5,08
42	S	Completamento dell'attività di riordino del sito web	Numero di nuovi visitatori	5%	10%	15%	Al 31 dicembre 2018 il valore fornito da Google Analytics sulle pagine uniche visitate è 1.879.925 (-14,2%). Il numero è in calo, ma si tratta di un fenomeno fisiologico: il bacino di utenza di un sito non commerciale come il nostro può crescere in modo consistente fino a un certo punto e poi tende a consolidarsi, con le inevitabili oscillazioni legate ai periodi dell'anno (esempio: iscrizioni: forte crescita, vacanze di fine anno: forte calo). Va anche tenuto presente il fatto che i canali di informazione sulla rete si stanno spostando molto verso altre direzioni (i social soprattutto). Dal 2014 il dato fornito è quello delle pagine uniche visitate, non dei nuovi visitatori (dato non più fornito da Google Analytics). Per il periodo dal 1 gennaio al 30 giugno 2018 il valore è 981.084 (fonte: Google Analytics che non fornisce dati in percentuale).
43	S	Predisposizione di una analisi e di un piano di riorganizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo funzionale alla nuova governance di ateneo		Effettuare l'analisi entro aprile 2018	Approvazione e piano organizzativo entro luglio 2018	Approvazione piano organizzativo entro giugno 2018	Entro il 15 giugno 2018 è stata eseguita la completa analisi di tutte le posizioni e funzioni dell'apparato tecnico amministrativo; sono state analizzate e definite le proposte organizzative strutturate su tre livelli gerarchici; sono state verificate e definite le mobilità interne a vari livelli organizzativi, sono stati definiti i processi da accentrare. Il piano è stato approvato nella seduta del CDA del 27.06.2018. La nuova struttura di gestione dell'ateneo si è attivata, come da delibera del consiglio di amministrazione, il 15 ottobre 2018.
44	S	Stipula di convenzioni finalizzate alla residenzialità di breve e lungo periodo	Numero di posti letto messi a disposizione mediante convenzioni stipulate per la residenzialità di lungo periodo	> =20	> =30	> =50	nel 2018 abbiamo messo a disposizione degli studenti e docenti in transito, un totale di 78 posti letto.

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
45	S	Reingegnerizzazione dei processi trasversali e modifiche organizzative conseguenti: acquisti, contratti, domanda di partecipazione a concorsi e delibere organi *	N. processi reingegnerizzati	2	3	4	AFRU) Nel corso del 2018 a seguito dell'adeguamento organizzativo è stato rivisto il funzionigramma di tutte le strutture di Ateneo. Tale adeguamento, reso necessario per rendere coerente le attività con le nuove disposizioni statutarie, ha portato alla revisione e alla razionalizzazione di alcuni processi. 1. Per quanto riguarda il processo dei contratti di insegnamento e di didattica integrativa, sono in corso incontri con il personale dell'Area didattica per definire il nuovo flusso di informazioni tra AFRU ADSS e Dipartimento Unico. Inoltre è partita l'analisi giuridica e tecnica per la digitalizzazione della firma dei contratti, a seguito dell'indagine conoscitiva svolta presso altri atenei italiani che già utilizzano tale modalità. 2. Per quanto riguarda il processo relativo alle procedure concorsuali, gli uffici interessati hanno partecipato ad un incontro presso l'Università di Padova che già da tempo utilizza PICA del Cineca verificando che il sistema è stato implementato e che quindi risulta un buon strumento per la gestione delle domande e supporto alla commissione. A tal fine è in corso di redazione una relazione sul funzionamento di tale procedura e la preparazione di template di bandi, operazione necessaria per il suo utilizzo. DG: È stata completata la digitalizzazione del flusso delle delibere degli organi di governo dell'ateneo attraverso l'utilizzo dell'applicativo Titulus Organi e il personale interessato è stato coinvolto in attività mirate di formazione. Successivamente ad una fase di test, la procedura risulta attiva a partire dalla seduta del consiglio di amministrazione del 28 novembre 2018.
46	S	Completamento della carta dei servizi	Numero servizi con utenza esterna dotate di carta dei servizi	30% servizi con utenza esterna ancora mancanti	50% servizi con utenza esterna ancora mancanti	70% servizi con utenza esterna ancora mancanti	ARSBD La Carta dei Servizi dell'Archivio Progetti è stata emanata con Decreto del Direttore Generale rep. 260/2018 prot. n. 54508 del 26/09/2018. Le carte dei servizi dei laboratori MELA e LAR sono state abbozzate ma non emanate, in quanto i laboratori dal 15 ottobre sono passati sotto la direzione del dipartimento che ha avviato una analisi dello stato dell'arte. AI è in corso la redazione della cds per i servizi alle aule. rilascio previsto per il 31/3/2019

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
47	S	Supportare l'informatizzazione del nuovo cruscotto di indicatori per la governance di ateneo da parte di Cineca (analisi degli indicatori, definizione dei cruscotti, testing del prodotto)	Supportare l'implementazione del cruscotto	Implementazione entro il mese di dicembre 2018	Implementazione entro il mese di ottobre 2018	Implementazione entro il mese di settembre 2018	<p>Nel primo semestre abbiamo definito con Cineca una bozza di cruscotto, ricevendo un'offerta che abbiamo accettato. Nel corso del secondo semestre si è proceduto a:</p> <p>1) testare il buon funzionamento del cruscotto direzionale di ateneo che Cineca ha attivato in u Gov (cruscotto che sarà reso disponibile agli organi di governo)</p> <p>2) valorizzare tutti i fatti esterni</p> <p>3) supportare i tecnici Cineca effettuando le analisi per la verifica degli indicatori da loro informatizzati (per la parte indicatori contabili e ricerca il lavoro è stato completato, per la parte didattica la ridotta disponibilità dei tecnici Cineca hanno favorito il protrarsi delle verifiche)</p> <p>Il cruscotto è stato attivato in via sperimentale a settembre 2018 per il Servizio CDG (che ha coordinato il progetto) e il Servizio qualità (che ha curato gli indicatori relativi alla didattica e fornito prezioso supporto) allo scopo di effettuare i test necessari e completare le verifiche di significatività dei dati elaborati automaticamente.</p> <p>Nei primi mesi del 2019 è stata ultimata la fase di test e realizzata la formazione da parte di CINECA necessaria per poter procedere alla manutenzione del cruscotto, oltre che alla attivazione della rete per l'accesso ai da parte degli organi di governo (curata dal Servizio sistemi informativi)</p>
48	S	Individuazione definitiva e attuazione di iniziative individuate dal gruppo di lavoro tese al mantenimento del livello di benessere organizzativo**	Numero iniziative realizzate		1	2	<p>Il 10 settembre 2018 il gruppo di lavoro ha riferito al DG in merito alle idee e le possibili azioni da intraprendere, tra cui</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la presentazione degli esiti dell'indagine</li> <li>- revisione dei rapporti tra parte pubblica e parte sindacale, al fine di migliorare rapporti e confronto</li> <li>- iniziative specifiche di formazione</li> </ul> <p>18 ottobre: incontro con la Direzione per avviare la prima azione di presentazione degli esiti del questionario</p> <p>22 e 25 ottobre: sono stati presentati per la prima volta in aula Tafuri a tutto il personale i risultati dell'indagine sul benessere,</p> <p>Nel Piano della formazione sono state inserite delle specifiche iniziative avviate intanto per i responsabili. Altri incontri e seminari sono previsti sui temi proposti, su cultura del cambiamento e sul miglioramento dei rapporti tra i vari soggetti che sono presenti in Iuav.</p>
49	S	Favorire il passaggio alla Scuola ad ordinamento speciale in concomitanza con l'inizio del nuovo anno accademico	Tempo di completamento del passaggio	Entro dicembre 2018	Entro novembre 2018	Entro ottobre 2018	<p>Con l'entrata in vigore del nuovo statuto (23 agosto 2018) si è dato avvio al complessivo processo di costituzione della governance di ateneo e del dipartimento unico e di avvio della nuova articolazione. Il processo si è concluso con i decreti di nomina del direttore e dei direttori di sezione del DCP, del senato accademico, del direttore della scuola di dottorato (8 novembre 2018)</p>

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
50	S	Analisi del sistema dei controlli interni finalizzato a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi funzionali e l'uso delle risorse (controllo di gestione)	Analisi del sistema attuale e definizione di un quadro sintetico di indicatori di performance elaborato sui dati del progetto GP	Entro dicembre 2018	Entro novembre 2018	Entro ottobre 2018	Con l'attivazione a settembre del nuovo Servizio CDG è stato analizzato il risultato finale degli ultimi progetti GoodPractice a cui l'ateneo ha partecipato, effettuando una analisi degli indicatori forniti nel report finale di progetto illustrato dal MIP-POLIMI. Sulla base di tali indicatori, considerati i fabbisogni informativi di Iuav e la necessità di sintesi necessaria è stato realizzato un "cruscotto" per il DG contenente le misure e gli indicatori ritenuti maggiormente utili. Il 13,12,2018 in occasione della plenaria di presentazione dei risultati GP 2018 il coordinamento MIP supportato dai DG degli atenei partecipanti (34, tra cui Iuav) hanno deciso di attivare per la prossima edizione un laboratorio con : "l'obiettivo di comparare le pratiche in uso negli atenei assimilabili al Cruscotto del Direttore Generale (DG)." rispetto al quale il lavoro svolto nel 2018 e la implementazione del cruscotto Iuav per gli organi di governo (sopra descritto) saranno di grande aiuto.
51	S	Nuove iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale	Partecipazione alle iniziative RUS in merito al Greenmetric e definizione di un progetto di bilancio integrato Iuav	Partecipazione al Greenmetric 2018	In aggiunta supporto al gruppo di lavoro Iuav per progetto bilancio integrato	Supporto al gruppo RUS	<p>RUS - Ranking GreenMetric: a luglio il coordinamento del network GreenMetric che fa capo all'università di Bologna ci ha comunicato la risposta ufficiale di GM alle proposte di modifica al questionario presentati dall'Italia, a cui Iuav ha fattivamente contribuito.</p> <p>In seguito è arrivata la proposta di Bologna di elaborare un documento con alcune indicazioni non vincolanti per compilare in modo uniforme e condiviso alcuni item particolarmente critici e significativi del questionario internazionale Greenmetric, a cui il nostro ateneo ha contribuito dando le opportune indicazioni. A ottobre Bologna ha così potuto inviarci il documento sopra citato e il contributo del gruppo RUS Energia utile per l'item 2.2. "Total main campus smart building area (m2)" che sono stati utilizzati entrambi per la compilazione del questionario UI GreenMetric Iuav 2018. Come previsto per la raccolta dei dati e delle informazioni inerenti la compilazione del questionario GM 2018 si è attivata una nuova procedura di condivisione tra i nostri servizi interni che ha comportato una migliore interazione tra parte amministrativa e docente (coordinatore gruppo Iuav sostenibile). Il Servizio DG-CDG ha svolto una attività di confronto anche con colleghi di altri atenei che ci ha consentito una migliore taratura di alcuni indicatori. Il 31 ottobre il questionario GM è stato inviato. A dicembre sono stati pubblicati i risultati e l'università Iuav ha ottenuto un significativo successo scalando 10 posizioni nel ranking internazionale (nonostante un incremento degli atenei partecipanti di circa 100 unità).</p> <p>Bilancio integrato Iuav: nel primo semestre è stato definito un sommario utile per la costruzione di una brochure Iuav Sostenibile da diffondere in autunno, su cui nei vari paragrafi sono stati inseriti i dati e le informazioni inerenti il 2017. Il materiale raccolto comprensivo di una prima tranches di foto da utilizzare sono stati forniti a maggio al grafico incaricato di eseguire la prima bozza della brochure. Il lavoro è proseguito nel 2° semestre con un proficuo affinamento della brochure sia in relazione ai dati e informazioni forniti dal Servizio DG-CDG sia ai testi e all'editing. Il lavoro ha comportato numerosi incontri del gruppo di lavoro con l'Art designer esterno e con il nostro Servizio comunicazione prima di giungere alla stampa definitiva. Nel corso del lavoro gli organi di governo ( Rettore e DG, delegato alla Sostenibilità) sono stati coinvolti più volte ed hanno potuto dare il loro prezioso feedback. Il 19.12.2018 il bilancio di sostenibilità è stato presentato dal Rettore in un incontro pubblico alla presenza della stampa, è stato pubblicato sul portale di ateneo e ne sono</p>

N	Funzione istituz.	Obiettivo 2018	Indicatori	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Risultato
							state diffuse le prime copie cartacee. La realizzazione di "Iuav sostenibile" ha avuto un impatto notevole in un ateneo come il nostro che fa della sostenibilità un punto cardine di sviluppo (come previsto dal piano strategico e dal piano integrato di ateneo) e fornirà ulteriore punteggio nella partecipazione al prossimo questionario GM (che premia tali iniziative).
52	S	Analisi delle misure di prevenzione della corruzione finalizzata all'adozione di misure organizzative funzionali a ridurre il rischio e coordinamento degli adempimenti di trasparenza, di competenza dell'area	Analisi dell'impatto delle misure finora adottate e ridefinizione di un sistema di indicatori adeguato	Entro dicembre 2018	Entro settembre 2018	Entro luglio 2018	AFRU: effettuata l'analisi nei tempi minimi previsti. Entro luglio 2018 - 100% AI: effettuata ARSBD: È stata fatta una analisi rispetto a quanto previsto per la ricerca dall'Atto d'indirizzo Miur del 14 maggio 2018 e dal PNA.
54	S	Analizzare delle ricadute sui regolamenti e sulle procedure interne all'area di competenza del passaggio al dipartimento unico e conseguente applicazione	Tempi di analisi e applicazione	Entro settembre 2018	Entro luglio 2018	Entro giugno 2018	AD: si è lavorato intanto sul regolamento didattico di ateneo, pronto per l'approvazione. Si proseguirà in seno all'apposito gruppo di lavoro AFRU: Le analisi delle ricadute nel passaggio al Dipartimento Unico sui regolamenti e sulle procedure è stata eseguita e sono state avviate sia le revisioni sia dei regolamenti di contabilità e delle missioni, sia sulle procedure amministrativo-contabili del ciclo attivo, ciclo acquisti, ciclo compensi (alcune delle quali già pienamente operative). Entro settembre 2018 - 100% AI: presentata una bozza di regolamento acquisti nel febbraio 2018. nel corso del 2018 emanate circolari di semplificazione procedurale. ARSBD: È stata avviata una prima analisi del regolamento del dottorato, in relazione a quanto previsto dal nuovo statuto. Si attende l'insediamento del gruppo di lavoro nominato con decreto del direttore generale a dicembre per coordinare le disposizioni tra i vari regolamenti.

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

\* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

\*\* Obiettivi legati al benessere organizzativo

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

### 2.2.2 Risultati relativi agli obiettivi di performance: la Customer satisfaction e i costi medi unitari

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

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

Gli indicatori di efficienza (elencati in tab. 15 del Piano integrato Iuav 2018-20) sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi, e misurano il costo medio unitario per struttura. Sono calcolati come variazione percentuale del costo unitario rispetto all'anno precedente considerando un range del +/- 1% e sono utilizzati per la valutazione dei dirigenti, unitamente ai risultati degli indicatori di CS usati per la valutazione di area. Per alcune aree, in considerazione della differente tipologia di attività svolta, sono considerati più indicatori calcolati con driver specifici; ad es. l'area finanza e risorse umane ha due indicatori di costo unitario in relazione alle due attività "core" svolte.

Si rammenta che il Piano integrato 2018-20 ha ridefinito per alcune Aree centrali il modello di calcolo del costo unitario rispetto al 2017. La tabella seguente evidenzia in alcuni casi il dato 2017 ricalcolato per poter avere un confronto omogeneo con il valore 2018.

**Tabella 11 - risultati efficienza (costi unitari)**

RIFERIMENTO	2017	2018	Variazione 2018
COSTO AD (€)	2.667.301	2.243.827	
tot studenti iscritti a corsi di laurea (n.)	3758	3.649	
costo unitario AD	709,77	614,92	-13,4%
COSTO AT (€)	1.653.262	1.581.919	
Totale metri quadri ateneo (n.)	41.416	41.416	
costo unitario AT	40	38	-4,3%
COSTO AFRU (€)	2.504.317	1.935.352	
(proventi (al netto riserve) + costi)/1000 (€)	92.172.547	90.376.445	
costo unitario AFRU	0,03	0,02	-21,2%
COSTO AFRU (€)	2.504.317	1.935.352	
Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato (n.)	410	405	
costo unitario AFRU	6.108	4.778,65	-21,8%
COSTO DIVISIONE RICERCA (€)	717.858	805.893	
Proventi tot di ricerca	3.498.627	4.498.686	
costo unitario DR	0,21	0,18	-12,7%

RIFERIMENTO	2017	2018	Variazione 2018
COSTO DIVISIONE LABORATORI (€)	1.095.757	1.088.502,15	
Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno (entrate accertate - lordo IVA) (€)	1.118.372	916.161,48	
costo unitario DL	0,98	1,19	21,3%
COSTO DIVISIONE SBD (€)	1.059.343	1.154.691	
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 (n.))	4671	4.906	
costo unitario DSBD	226,79	235,36	3,8%

Per quanto riguarda l'efficienza i costi unitari registrano una sensibile diminuzione rispetto al 2017, in coerenza con:

- una diminuzione dei costi del personale, evidenziata dalla Relazione al bilancio di esercizio Iuav 2018 recentemente approvato,
- una contenuta variazione dei driver funzionali, espressivi dell'attività svolta dalle strutture.

La dinamica dei costi per struttura risente anche dello spostamento di personale da una struttura all'altra in relazione alla riorganizzazione avvenuta nell'ultimo quadrimestre e della dinamica del personale (assunzioni e pensionamenti avvenuti).

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

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

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

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

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

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

**Tabella 12 – questionari Good Practice di customer satisfaction: stakeholder coinvolti nell’analisi**

STAKEHOLDER	QUESTIONARIO GP 2018		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale t.a. strutturato	255	133	52,2%
Personale docente e ricercatore strutturato	149	54	36,2%
Dottorandi	160	62	38,8%
Assegnisti	138	29	21,0%
Studenti anni successivi al 1°anno	2.967	527	17,8%

**Tabella 13 – questionari Integrativi di customer satisfaction: stakeholder coinvolti nell’analisi**

STAKEHOLDER	QUEST. INTEGRATIVI 2018		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale docente e ricercatore strutturato	149	57	38,3%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	17	11	64,7%
Senato degli studenti	16	1	6,3%
Dottorandi	160	34	21,3%
Responsabili di divisione/servizio	45	27	60,0%
Componenti commissioni didattiche paritetiche	12	6	50,0%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	66	15	22,7%
Dirigenti	4	2	50,0%
Componenti CUG	15	6	40,0%
Delegati del Rettore	16	6	37,5%

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 medi generali in termini di soddisfazione relativi ai questionari Good Practice sono stati:

**Tabella 14 – risultati dei questionari CS Good Practice**

STAKEHOLDER	VOTO 2017	VOTO 2018	%
Studenti	2,58	2,62	1,6
Docenti	2,77	2,68	-3,2
Personale TA	2,62	2,56	-2,3
Dottorandi	2,54	2,61	2,8
Assegnisti di Ricerca	2,73	2,52	-7,7
<b>Media Totale</b>	<b>2,65</b>	<b>2,61</b>	<b>-1,2</b>

\*valutazione media su una scala 1-4

La valutazione media pari a 2,61 è risultata inferiore rispetto a quella dello scorso anno (2,65) anche se la variazione è comunque contenuta.

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

**Tabella 15 – risultati dei questionari CS integrativi**

STAKEHOLDER	VOTO 2017	VOTO 2018	%
Personale docente e ricercatore strutturato	3,13	3,03	-3,2%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	3,45	3,37	-2,3%
Componenti del senato degli studenti	2,81	4,00	42,3%
Delegati del Rettore	3,50	3,54	1,1%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	3,24	3,24	0,0%
Dottorandi	3,16	3,02	-4,4%
Direttore generale	4,00	4,00	0,0%
Dirigenti	3,46	3,09	-10,7%
Responsabili di Divisione/Servizio	3,05	2,73	-10,5%
Componenti CUG	3,91	3,50	-10,5%
Componenti commissioni didattiche	3,53	3,00	-15,0%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	3,37	3,10	-8,0%
<b>Media Totale</b>	<b>3,38</b>	<b>3,30</b>	<b>-2,4%</b>

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

Sostanzialmente la performance legata alla customer satisfaction ha visto un decremento generalizzato, sia pur contenuto, degli indicatori; la causa potrebbe essere rintracciata nei cambiamenti organizzativi avvenuti nel corso dell'anno che hanno avuto ripercussione sulla valutazione di alcuni servizi e richiedono un adeguato periodo di assestamento per farne percepire gli effetti positivi.

### 2.2.3 Risultati degli obiettivi di performance per area

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

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

Si evidenziano di seguito i principali indicatori<sup>11</sup> per ciascuna delle aree dell'amministrazione centrale e della direzione generale.

Nelle tabelle che seguono sono indicati gli indicatori di performance utilizzati ai fini della valutazione.

Come già anticipato nella Relazione 2017 l'implementazione del nuovo cruscotto sintetico di indicatori (per gli organi di governo) ha comportato una elaborazione automatizzata di molti degli indicatori strategici, che hanno sostituito la maggior parte degli indicatori informativi prima raccolti attraverso l'applicativo proprietario Edacop (disattivato nel 2018) alcuni dei quali, elaborati direttamente dal Servizio CDG, rimangono comunque attivi.

### Area servizi alla didattica

Il costo unitario dell'area didattica viene calcolato a partire dal 2018 come rapporto tra il costo dell'area e il numero di iscritti. In termini di efficienza si ha una contrazione del costo medio unitario dovuta essenzialmente a una diminuzione dei costi retributivi del personale che più che compensa una lieve contrazione del driver numero di iscritti.

Per quanto riguarda l'efficacia si rileva una riduzione del valore medio legata principalmente alla soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa; il dato medio degli indicatori valutativi passa da 3,04 nel 2017 a 2,99 nel 2018.

**Tabella 16 – indicatori dell'area servizi alla didattica**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2017	Indicatore 2018	% 2017-18
Costo unitario Area Didattica	709,8	614,9	-13,4
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti	2,49	2,57	3,19%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3,54	3,48	-6%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	3,11	2,91	-6,37%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	3,04	3,00	-1,32%

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

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

Il costo unitario della divisione ricerca registra una diminuzione legata all'aumento dei proventi da ricerca, che più che compensa un aumento del costo retributivo della divisione. La divisione Laboratori registra un aumento legato alla contrazione del driver (Valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno) mentre il costo rimane stabile. La divisione biblioteca ha un modesto aumento del costo unitario legato all'aumento del

<sup>11</sup> Si fa riferimento in particolare agli indicatori più significativi, che hanno un impatto sulla valutazione dei dirigenti e del personale t.a.; i risultati complessivi e analitici della customer satisfaction, molto articolati e dettagliati, sono oggetto di analisi specifica da parte del Gruppo Good Practice e del Servizio Controllo di gestione Iuav e verranno presentati in seguito.

costo retributivo, mentre il driver (utenti potenziali) risulta in lieve crescita.

Per la customer il dato medio degli indicatori valutativi passa da 3,1 nel 2017 a 3 nel 2018; la diminuzione più marcata è relativa ai laboratori<sup>12</sup>.

**Tabella 17 – indicatori della area ricerca, sistema bibliotecario, documentale e dei laboratori**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2017	Indicatore 2018	% 2017-18
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca	2,95	2,86	-2,97%
Costo unitario divisione ricerca	0,21	0,18	-12,7%
Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale	3,17	3,16	-0,29%
Soddisfazione degli studenti sui servizi del sistema laboratori	3,17	2,98	-6,03%
Costo unitario divisione sistema bibliotecario e documentale	227	235	+3,8%
Costo unitario divisione sistema dei laboratori	0,98	1,19	+21,3%

#### Area infrastrutture

Il costo unitario dell'area tecnica viene calcolato a partire dal 2018 come rapporto tra il costo dell'area e il numero di metri quadrati complessivi di superficie (spazi relativi a uffici, aule, spazi comuni).

Sul fronte dell'efficienza si registra quindi un aumento dovuto a una contrazione dei costi retributivi dell'area a parità dei metri quadrati serviti.

La customer satisfaction registra un lieve decremento passando da una media di 2,65 a 2,55, dovuto principalmente agli approvvigionamenti<sup>13</sup>.

**Tabella 18 – indicatori dell'area infrastrutture**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2017	Indicatore 2018	% 2017-18
Costo unitario area tecnica	40	38	
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	2,89	2,85	-1,34%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	2,51	2,54	1,38%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	2,55	2,26	-11,14%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione (I165 forse bisogna aggiornare il testo)	2,55	2,26	-11,14%

<sup>12</sup> Che sono stati coinvolti nel processo di riorganizzazione nell'ultima parte dell'anno (affluiti nella divisione dipartimento e laboratori).

<sup>13</sup> Coinvolti nel processo di riorganizzazione nell'ultima parte dell'anno.

### Area finanza e risorse umane e direzione

Sul fronte dell'efficienza la diminuzione sensibile dei costi unitari si lega essenzialmente alla diminuzione dei costi retributivi (legati a dinamiche di spostamento di personale affluito in altre strutture e ai pensionamenti), mentre entrambi i driver registrano un lieve calo.

In merito alla customer, la variazione, in calo, è molto contenuta (da 3,10 a 3,09 punti).

**Tabella 19 – indicatori dell'area finanza e risorse umane**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2017	Indicatore 2018	% 2017-18
Costo unitario AFRU (divisione amministrazione)	0,03	0,02	-21,2%
Costo unitario AFRU (divisione risorse umane e organizzazione)	6108	4779	-21,8%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	3,71	3,64	-1,92%
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	3,13	3,22	2,99%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	2,64	2,55	-3,25%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,94	2,94	0,17%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,74	2,66	-3,04

### Direzione generale

Il raggruppamento "Direzione generale" comprende la Direzione generale, gli staff della direzione e del rettorato e la struttura di supporto ai dipartimenti.

Per quanto riguarda l'efficacia la valutazione media della customer passa da 2,98 a 2,87 punti. Molte delle strutture sono risultate coinvolte nel processo di riorganizzazione avvenuto nel 2018 (in particolare quelle affluite nella divisione Affari istituzionali e i tre dipartimenti, affluiti nella divisione dipartimento e laboratori).

**Tabella 20 – indicatori delle strutture in staff direzione - rettorato - dipartimenti**

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2017	Indicatore 2018	% 2017-18
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3,55	3,64	2,67%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio archivio di ateneo	3,33	3,18	-4,31%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio prevenzione e sicurezza	2,74	2,83	3,27%
Soddisfazione del personale docente sul servizio organizzazione eventi di ateneo	2,62	2,64	0,81%
Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali	3,58	3,43	-4,26%

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2017	Indicatore 2018	% 2017-18
Soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione e immagine	2,02	2,30	13,55%
Soddisfazione del personale docente sul servizio staff del rettore	3,61	3,58	-0,77%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento architettura, costruzione e conservazione	3,44	3,50	1,61%
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	3,83	1,68	-51,09%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento culture del progetto	3,37	3,11	-7,64%
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	3,67	3,60	-1,82%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento progettazione e pianificazione in ambienti complessi	3,10	3,08	-0,38%
Soddisfazione dei componenti delle commissioni paritetiche e delle commissioni di autovalutazione dei corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento progettazione e pianificazione in ambienti complessi	2,88	3,33	15,94%

## 2.2.4 Valutazione delle prestazioni

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa 2018 è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono al massimo per il 20% della valutazione complessiva), al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata una scala di valutazione tra 0 e 10.

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

Nelle tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni individuali per l'anno 2018, distinguendo per area, ruolo professionale e categoria contrattuale.

**Tabella 21 – valutazione delle prestazioni per area dirigenziale**

AREA	Personale valutato	Esito Valutazioni 2018				
		sotto il 6	tra 6 e 6,99	tra 7 e 7,99	tra 8 e 9,49	tra 9,50 e 10
Area didattica e servizi agli studenti	56				41	15
Area finanza e risorse umane	42			1	26	15
Area infrastrutture	35			1	19	15
Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori	72				32	40
Direzione generale	50				18	32
<b>Totale</b>	<b>255</b>			<b>2</b>	<b>136</b>	<b>117</b>

**tabella 22 – 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	9,18	9,27	9,31	9,64	9,58	9,42
Funzione Specialistica e Incarico EP	9,24	9,15	9,13	9,33	9,24	9,25
Responsabile di Divisione	9,47	9,22	-	9,22	-	9,22
Responsabile di Servizio	8,95	9,30	8,80	9,11	9,42	9,11
<b>Valutazione media per area</b>	<b>9,16</b>	<b>9,26</b>	<b>9,17</b>	<b>9,51</b>	<b>9,52</b>	<b>9,35</b>

**Tabella 23 – valutazione delle prestazioni per categoria contrattuale**

<b>CATEGORIA</b>	<b>Area didattica e servizi agli studenti</b>	<b>Area finanza e risorse umane</b>	<b>Area infrastrutture</b>	<b>Area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori</b>	<b>Direzione generale</b>	<b>Valutazione media per categoria</b>
EP	8,78	9,19	9,01	9,00	9,41	9,16
D	8,99	9,29	9,05	9,52	9,61	9,35
C	9,23	9,26	9,33	9,58	9,49	9,38
<b>Valutazione media per Area</b>	<b>9,16</b>	<b>9,26</b>	<b>9,17</b>	<b>9,51</b>	<b>9,52</b>	<b>9,35</b>

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

### 2.2.5 Trasparenza, valutazione e merito

La principale novità in materia di trasparenza del 2018 è il nuovo incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), anticipato nel precedente Piano: con delibera del 27 giugno 2018 il CDA Iuav ha conferito tale incarico alla dott.ssa Lucia Basile, dirigente dell'Area didattica e servizi agli studenti, a seguito di un'attenta valutazione dei profili e delle posizioni ricoperte dai dirigenti al fine del pieno rispetto dei requisiti previsti: adeguata conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'ateneo, autonomia valutativa, assenza di conflitto di interessi e responsabilità di uffici non di diretta collaborazione con l'organo di indirizzo.

Secondo quanto precisato con delibera Anac n. 840/2018, in cui sono fornite indicazioni specifiche sul ruolo e poteri del RPCT con particolare riferimento ai poteri di verifica, controllo e istruttori, il RPCT è impegnato in una costante attività di coordinamento con le attività di altri organi di controllo interno al fine di ottimizzare, senza sovrapposizioni o duplicazioni, l'intero sistema di controlli previsti anche al fine di contenere fenomeni di *maladministration*. È inoltre impegnato in un'attività di bilanciamento tra trasparenza e tutela dei dati personali secondo la nuova disciplina (Reg. UE 2016/679) che comporta la collaborazione e interazione con il responsabile per la privacy - DPO.

Con riferimento alle attività connesse ad Amministrazione trasparente, sezione del sito web di ateneo, si segnala inoltre che con l'attivazione della nuova struttura di gestione, conseguente all'entrata in vigore del nuovo statuto, è stato necessario ridefinire le responsabilità per i flussi informativi per la trasparenza al fine di garantire il normale processo di individuazione/elaborazione, trasmissione e pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente stessa ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33 (decreto del direttore generale n. 288/2018).

Il NDV, nella sua veste di OIV, ha attestato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione delle informazioni e dei documenti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" secondo le indicazioni e con le modalità contenute nella delibera ANAC n. 141 del 21 febbraio 2018. Nel corso della riunione del 9 aprile 2019 ha verificato l'attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per riscontrare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione senza rilevare per le pagine indicate alcun aspetto critico.

L'attestazione è riportata nella pagina web "attestazioni dell'OIV o di altra struttura analoga dell'ateneo" della sezione "Amministrazione trasparente"<sup>14</sup>.

Per quanto riguarda la diffusione della cultura della legalità, della trasparenza e dell'anticorruzione nel 2018 è stata erogata una formazione specifica in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e privacy, riepilogata in dettaglio nel PTPCT 2019-2021 e nella tabella riportata di seguito.

<sup>14</sup> <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Controlli-1/organismi-attestazio/index.htm>

**Tabella 24 - Formazione – anno 2018**

<i>Titolo Evento</i>	<i>Fornitore</i>	<i>ore corso</i>	<i>numero discenti</i>
VALORE PA - BANDO 2017 - Le norme anti-corruzione e trasparenza - Le attività a rischio, le misure di contrasto, gli obblighi di trasparenza	Formel	40	4
VALORE PA - BANDO 2017 - Appalti e contratti pubblici I livello: Corso operativo per la gestione della gara e l'esecuzione degli appalti	Formel	40	1
Appalti pubblici in regola dal bando al collaudo prima edizione	Maggioli	7	1
Appalti pubblici in regola dal bando al collaudo seconda edizione	Maggioli	7	3
Project risk management	VENETO IN AZIONE -Ca' Foscari Challenge School	24	1
Gdpr privacy - regolamento europeo	Amicucci	2,5	237

fonte: servizio organizzazione e sviluppo

Inoltre si è dato impulso alla partecipazione del personale dell'ateneo ai seguenti eventi formativi e informativi:

- il convegno delle Università Venete sulla Trasparenza e Legalità "L'Università casa di vetro", che si è tenuto il 16 gennaio 2018 presso l'Università di Padova, con la partecipazione del presidente dell'ANAC, Raffaele Cantone, intervenuto in merito a "Trasparenza quale strumento di prevenzione della corruzione" e a seguire i direttori generali dei quattro atenei con un approfondimento in merito a "La cultura della legalità: da adempimento a strumento di gestione";
- il seminario "Prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza nelle amministrazioni universitarie e della ricerca: il ruolo della Corte dei conti" organizzato da Iuav il 27 giugno 2018 con la presentazione del libro "L'attività di controllo delle sezioni regionali della Corte dei conti" alla presenza di Tiziano Tessaro e Giampiero Pizziconi, magistrati della Corte dei conti di Venezia, in qualità di curatori e autori del volume;
- il convegno delle Università del Veneto sulla Trasparenza e Legalità "Prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy: quale bilanciamento?" che si è svolto il 20 dicembre 2018 presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, con i quattro rettori delle università venete e un approfondimento sul tema "GDPR e trasparenza".

Per quanto riguarda la pianificazione in materia di trasparenza e anticorruzione, nel corso del 2018 sono stati elaborati due documenti programmatici:

- a) con delibera del 30 gennaio 2018 il CDA ha approvato l'aggiornamento al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza - PTPCT in coincidenza con l'approvazione del Piano integrato dell'Università Iuav di Venezia 2018-2020 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

b) in attuazione a quanto disposto da Anac in una sezione dedicata alle istituzioni universitarie nel Piano Nazionale Anticorruzione 2017, è stato emanato con DR 3 agosto 2018 n. 370 l'Aggiornamento al PTPTCT 2018-2020, approvato e adottato dal CDA con delibera di ratifica nella seduta del 21 settembre 2018.

## 3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

### 3.1 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.

L'Anvur ha più volte evidenziato in diversi documenti una criticità comune a tutti gli atenei su questo punto.<sup>15</sup>

L'ateneo, che ha partecipato al gruppo di lavoro Anvur sul tema specifico, sta ampliando il collegamento tra programmazione e budget.

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. Gli obiettivi individuati complessivamente riguardavano una previsione di costi ridotta (0,3 milioni di euro) rispetto al budget economico complessivo dell'ateneo. Ciascun obiettivo è stato quantificato stimando i costi diretti delle attività sottostanti, senza considerare i costi indiretti (retribuzioni, spese generali, ecc.). Oltre a tali obiettivi, agganciati a progetti specifici, erano stati quantificati gli obiettivi legati ai progetti di investimento e quelli relativi al PRO3.

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

Dopo l'approvazione del piano tali obiettivi sono stati contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati.

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

### 3.2 IL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ

Il servizio Controllo di gestione calcola a partire dal 2011 il costo annuo del SMVP Iuav.

Il costo retributivo del personale amministrativo che si dedica alla gestione del sistema è stato integrato con una stima del costo del tempo dedicato da parte di tutti i dipendenti dell'ateneo al processo di pianificazione

---

<sup>15</sup> Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (maggio 2015), feedback al Piano della Performance 2016-2018 (dicembre 2016), " Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università" (luglio 2017), Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018-20 del 20/12/2017 e infine "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" di gennaio 2019.

degli obiettivi individuali, di revisione intermedia e di valutazione finale.

Il costo del SMVP Iuav 2018 è il seguente:

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

**Tabella 25 - costo retributivo personale t.a. degli uffici €**

	Controllo di Gestione	Organizzazione e sviluppo	Affari istituzionali*	Quality Assurance	Totale
Costo stipendiale dei servizi coinvolti	<b>48.992</b>	<b>48.215</b>	<b>13.008</b>	<b>201.494</b>	<b>311.709</b>

\*per la parte inerente il supporto al NDV

- 2) Il costo stimato per il personale t.a. che partecipa al processo di misurazione e valutazione delle performance è:

**Tabella 26 - stima costo p.t.a. che partecipa alla misurazione e valutazione delle performance**

ruolo	costo medio 2018 €	stima ore annue dedicate n.	costo medio orario per ruolo €	costo complessivo €
dirigente	105.422	140	62	8.723
responsabile divisione	55.416	207	33	6.763
responsabile servizio	49.672	675	29	19.811
funzione specialistica	47.133	181	28	5.030
collaboratore	36.338	1.079	21	23.169
tot				63.496

Il costo complessivo sostenuto da Iuav per il SMVP ex DL.gs 150/2009 per l'anno 2018 è quindi stimato in 375.205 €.

## 4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

### 4.1 WELFARE DI ATENEO E PARI OPPORTUNITÀ

Nel corso del 2018 l'amministrazione dell'ateneo ha continuato la sua azione a sostegno di una politica a favore della famiglia e del benessere dei dipendenti.

- **asilo nido**: Iuav ha mantenuto, malgrado il sensibile calo del numero di bambini iscritti, il servizio di asilo nido aziendale "Nido d'Ape", attivo dal 2008/9, che costituisce un'esperienza positiva e di forte impatto sociale anche per il territorio cittadino dove opera un solo asilo nido pubblico che copre solo in parte le richieste delle famiglie.

Il CDA Iuav del 26 maggio 2018 ha deliberato infatti la proroga del contratto di concessione fino al 31 agosto 2019 pur considerando l'ulteriore riduzione del numero di bambini figli di appartenenti alla comunità Iuav e la necessità di un ulteriore investimento finanziario per l'adeguamento e la messa a norma antincendio.

Tabella 27 - utenti asilo nido

UTENTI	2016	2017	2018
Comunali	2	4	-
Regionali	1	1	5
Iuav	3	1	1
Esterni	15	11	8
<b>totale</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>14</b>

fonte: welfare di ateneo

Il CDA del 20 febbraio 2019 ha infine preso atto dell'impossibilità materiale di proseguire le opere connesse alla gestione di un servizio di asilo nido aziendale, dettata da questioni di sicurezza e di messa a norma igienico-sanitaria divenuti oramai improcrastinabili, oltre che da una richiesta forte di valutazione di scenari alternativi. Tutte le attività legate al progetto avranno dunque termine il 31 agosto 2019.

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

Nel 2018, con riferimento all'esercizio fiscale 2017, sono stati complessivamente erogati n. 76 contributi per un importo totale di 51.646 €;

- **telelavoro**: 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 2018 i progetti di telelavoro e le postazioni attivate sono stati 12 (l'anno precedente erano 9).

- **contributo biennale al personale:** si è provveduto a dare esecuzione del protocollo d'intesa prot. 16042 del 2 febbraio 2018, concordato e siglato al tavolo di contrattazione, che prevede l'erogazione di un contributo biennale al personale complessivamente pari ad € 145.720,22, derivante dagli accantonamenti previsti sui finanziamenti commerciali e relativo agli accantonamenti eseguiti nell'arco temporale tra il 2012 e il 2016. A seguito infatti della prevista somministrazione al personale di un questionario, è stata ripartita la prima parte del fondo a disposizione in base alla scelta tra il contributo a rimborso delle spese per il trasporto pubblico oppure per ottenere una distribuzione aggiuntiva di buoni pasto relative alle giornate di presenza. La liquidazione è stata fatta per n. 254 dipendenti, per un importo di € 72,713,65. Nel corso del 2019 si provvederà a liquidare la seconda parte del contributo.

- **trasporto pubblico locale:** 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 2018 sono state presentate e soddisfatte 422 richieste di dipendenti, di cui: 354 appartenenti al personale t.a., 62 appartenenti al personale docente e ricercatore e 6 assegnisti.

- **indagine sul benessere organizzativo:** 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, sono stati istituiti due specifici gruppi di lavoro con il compito di predisporre una proposta di piano specifico, considerando i risultati emersi dall'indagine condotta per la seconda volta nel corso dell'anno sul benessere organizzativo.

Il documento di analisi predisposto dal gruppo di lavoro è stato condiviso nell'incontro col DG il 10.09.2018, e sono state concordate le linee e le azioni future.

I risultati dell'analisi condotta dal gruppo benessere organizzativo sono stati resi pubblici e per la prima volta condivisi dalla DG nei due incontri con il personale il 22 e 25 ottobre 2018.

Nel corso del 2018 il **comitato unico di garanzia luav** (CUG) ha continuato la sua azione di sostegno alla politica di sviluppo del benessere organizzativo e di impulso alla trasparenza e all'eticità dei comportamenti, con iniziative rivolte a tutte le componenti della comunità di luav, coerentemente con la propria natura di organo a composizione paritetica e con le finalità istituzionali indicate da programmazione triennale.

Nel corso dell'anno il CUG si è riunito 7 volte e ha sviluppato le proprie attività come programmato, con eventi, incontri, sollecitazioni agli uffici.

In particolare si segnalano:

1. il gruppo di lavoro interateneo in materia di eredità digitale finalizzato a un confronto tra l'Università degli studi di Milano, l'Università LUISS Guido Carli di Roma, l'Università Ca' Foscari di Venezia e l'Università luav sulle problematiche derivanti dal trattamento, gestione e comunicazione dei dati digitali a partire dalla questione dell'eredità digitale, affrontata sul piano giuridico, etico, deontologico e scientifico secondo le sollecitazioni e le segnalazioni emerse nelle giornate di studio sull'Eredità digitale (20 dicembre 2016 e 12 ottobre 2017). L'obiettivo è giungere alla predisposizione di una Carta sull'eredità digitale condivisa tra atenei

2. il seminario “Esercizi di stile. Netiquette: codice e galateo nella scrittura di email” (12 aprile, 14 maggio, 14 giugno 2018) 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
3. predisposizione del prontuario di scrittura “Netiquette” utile per redigere le e-mail, predisposto e distribuito sia in formato cartaceo che in pdf, reso disponibile a tutti tramite pubblicazione sul sito web di ateneo.

#### 4.2 BILANCIO DI GENERE

Il **bilancio di genere** 2018 viene illustrato dalle seguenti tabelle:

**Tabella 28 - il bilancio di genere (n. persone)\***

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Docenti	54	95	149	36,24	63,76
di cui ricercatori t.d.	6	15	21	28,57	71,43
Dirigenti	2	2	4	50	50
Personale tecnico amministrativo	154	85	239	64,44	35,56
di cui a t.d.	4	8	12	33,33	66,67
<b>Totale</b>	<b>220</b>	<b>205</b>	<b>425</b>	<b>51,76</b>	<b>48,24</b>

**Tabella 29 - età media del personale\***

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	52,34	55,54	54,75
di cui ricercatori t.d.	42,17	45,93	44,86
Dirigenti	54	58	56
Personale tecnico amministrativo	43,53	47,36	45,75
di cui a t.d.	34,75	40,25	38,42

\*fonte Divisione risorse umane e organizzazione

Si ricorda che tra le attività previste per il 2019 sarà valutata anche la predisposizione del primo bilancio di genere Iuav.

## 5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI

Il ciclo integrato luav 2018 è iniziato con la **elaborazione del Piano integrato luav 2018-20**, iniziata negli ultimi mesi del 2017, in particolare in sede di preparazione del Bilancio unico di ateneo di previsione autorizzatorio 2018 si sono definiti gli obiettivi di performance monitorati mediante il sistema di contabilità analitica.

Il piano integrato luav 2018 è stato realizzato dal DG con il contributo di tutti i dirigenti (e servizi sottostanti), poi è stato comunicato all'OIV interno e successivamente illustrato ed approvato dal CDA il 30.01.2018<sup>16</sup>. Esso ha delineato gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali, gli indicatori e i target per le strutture amministrative dell'ateneo.

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

Nel medesimo periodo è avvenuta la **valutazione dei risultati 2018**. Nei colloqui di valutazione il responsabile della struttura ha illustrato e argomentato con i collaboratori i risultati conseguiti; il Servizio CDG ha supportato il DG i responsabili fornendo indicazioni e chiarimenti di dettaglio sui risultati degli indicatori di efficienza e di efficacia. Si rammenta che negli anni scorsi è stata effettuata una formazione specifica per i valutatori (dal DG ai dirigenti e altro personale t.a. con incarico di responsabilità), supportata anche dalla realizzazione e diffusione di un manuale tecnico di supporto più volte aggiornato.

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

Entro il mese di luglio saranno raccolti ed elaborati gli indicatori gestionali di ateneo e quelli di performance del primo semestre 2019 (monitoraggio intermedio), e il Servizio CDG elaborerà un apposito report per DG e NDV; per una analisi ulteriore e per dare modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire tempestivamente il DG analizzerà il report con i dirigenti.

---

<sup>16</sup> Tutti i piani luav sono sempre stati approvati nel rispetto delle scadenze di legge, così come le relazioni performance.

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

L' **intervento di revisione complessiva del SMVP Iuav** approvato dal CDA il 20.12.2017 ha incorporato le indicazioni emerse dalle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015 e dal Feedback al Piano Performance Iuav 2016-18.

La definizione del primo Piano strategico Iuav 2017-19, ora in fase di revisione, ha consentito un salto di qualità rispetto al sistema precedente, rendendo possibile impostare in modo più chiaro e coerente il legame tra obiettivi strategici e operativi, i relativi indicatori e i target e allo stesso tempo ridefinendo, alla luce dei nuovi obiettivi strategici, il sistema di indicatori preesistente.

I suggerimenti di miglioramento del SMVP indicati dal NDV nella Relazione sulla valutazione della performance del 09.07.2018 sono stati recepiti nell'**aggiornamento del documento sul SMVP approvato dal CDA Iuav il 30.01.2019**, ponendo maggiore attenzione alla misurazione semestrale e intervenendo principalmente sulla taratura della scheda valutazione del DG.

Complessivamente il SMVP Iuav si presenta quindi abbastanza articolato, bilanciato e ben funzionante (il ricorso al Comitato sulla valutazione delle prestazioni, previsto non è quasi mai stato utilizzato).

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

1. supportare la elaborazione del nuovo Piano strategico di ateneo in costruzione in modo da declinare in modo adeguato gli obiettivi operativi e relativi indicatori e target agli obiettivi strategici
2. ridurre gli obiettivi gestionali di ateneo per area e utilizzarli direttamente nelle schede obiettivi dei dirigenti
3. raccordare la programmazione delle performance e il budget: ampliare l'entità delle risorse monitorate mediante progetti/obiettivi
4. migliorare l'integrazione tra piano delle performance e il piano per la prevenzione della corruzione identificando indicatori adeguati
5. implementazione di un sistema di pianificazione strategica, in grado di fornire gli input necessari alla ridefinizione periodica del Piano strategico
6. revisione delle modalità di calcolo di alcuni indicatori di CS valutativi (modalità di calcolo delle medie) e di costo unitario
7. revisione del range utilizzato nel meccanismo di calcolo della valutazione degli indicatori di efficienza.

## Allegato 1 ATENEO IN CIFRE

Tab. 1 - Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2018
Laboratori di ricerca	10	
Corsi di laurea triennale	5	a.a. 2017/18
Corsi di laurea magistrale	7	
Master di I livello	6	
Master di II livello	9	
Corsi di perfezionamento	2	
Corsi di dottorato di ricerca	1 articolato in 8 curricula	a.a. 2017/18

Tab. 2 - Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	149	31/12/2018
Ordinari	46	
Associati	70	
Ricercatori	33*	
Personale tecnico amministrativo	256**	a.a. 2017/18
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.402	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.394	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	93	Anno solare 2018 (al 17/05/2019)
Laureati corsi di laurea triennale (DWH)	682	
Laureati corsi di laurea magistrale (DWH)	553	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	17	a.a. 2017/18
Isritti a Master di I livello	80	
Isritti a Master di II livello	107	Anno solare 2018
Diplomati a master di I livello	53	
Diplomati a master di II livello	116	al 31/12/2018
Isritti a corsi di dottorato	121	
Dottori di ricerca	45	Anno solare 2018
Assegnisti di ricerca	122	Attivi nel corso del 2018

\* di cui 21 ricercatori a tempo determinato; \*\* di cui 8 a tempo determinato (10 tecnici amministrativi + 2 tecnologici), 3 dirigenti a tempo indeterminato, 1 dirigente a tempo determinato, il direttore generale

**Tab. 3 - Internazionalizzazione**

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	78	a.a. 2017/18
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	50	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	134	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	183	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	71	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	79	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	2	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	2	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	1	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università Iuav circa 2 settimane per workshop)	20	
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)	128	

**Tab. 4 - Servizi agli studenti**

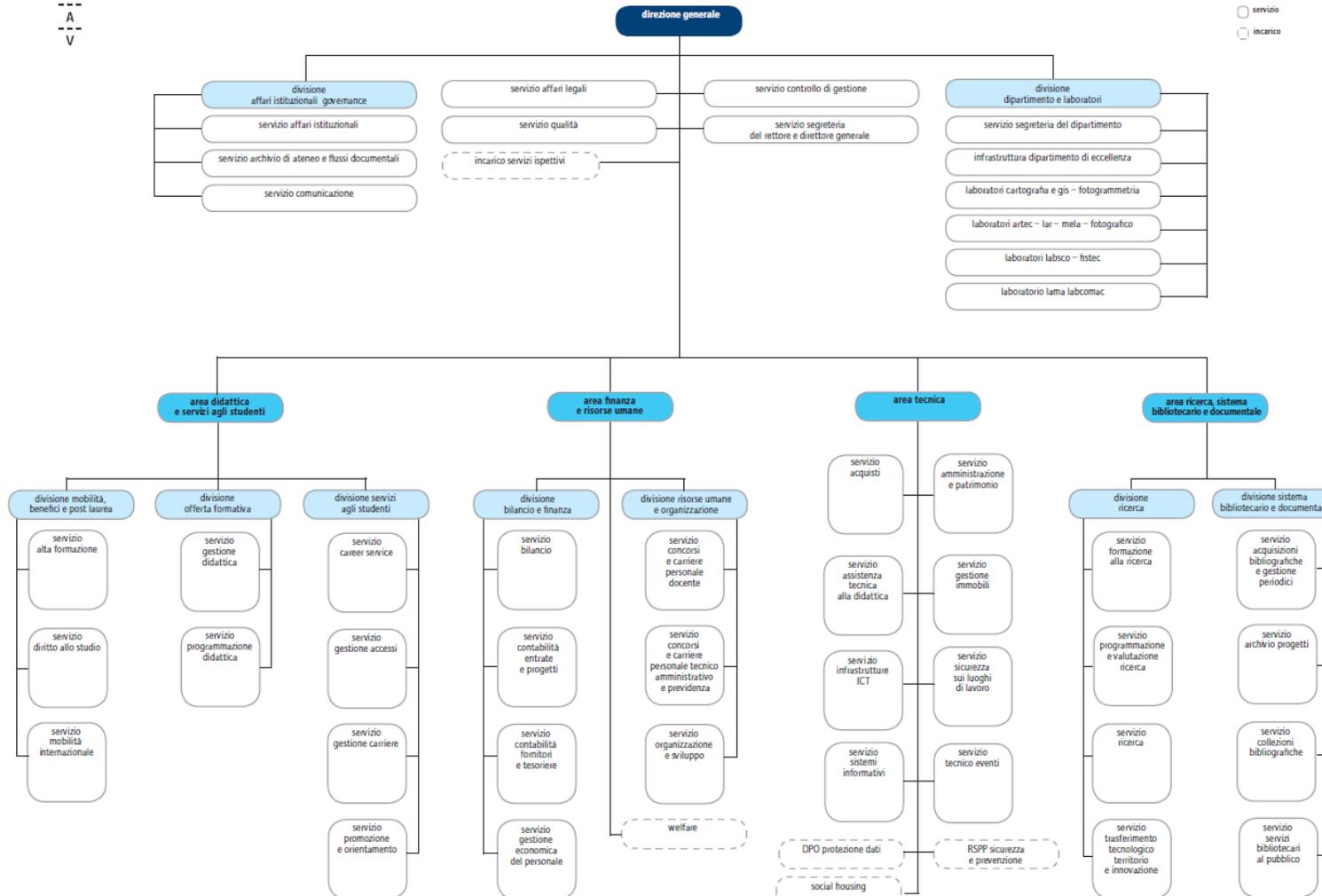
Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	75	31/12/2018
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	377	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	15	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	243.196	
Abbonamenti correnti a periodici	1.044	
Periodici elettronici correnti	428	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	80.119	
Banche dati	35	

# Allegato 2 ORGANIGRAMMA IUAV

## ORGANIGRAMMA

legenda

- area
- divisione
- servizio
- incarico



## **Allegato 3 ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA**

In attuazione della delibera Anac n. 141 del 21 febbraio 2018, il NDV 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 NDV 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 illustrate 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>