

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ IUAV DI VENEZIA

ex articolo 7 del decreto legislativo 150/2009

*Validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 20/07/2023 e approvato dal Consiglio di  
Amministrazione Iuav nella seduta del 26.07.2023*

## SOMMARIO

INTRODUZIONE	3	
1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO	5	
1.1. IL QUADRO NORMATIVO		5
1.2. IL PIANO STRATEGICO		8
2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9	
2.2. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI		9
2.2.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE		10
2.6. LA MISURAZIONE SEMESTRALE		13
3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14	
3.1. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI E LA SCHEDA INDIVIDUALE		14
3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE		18
3.3. IL PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		19
3.4. IL COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE		21
ALLEGATI	23	
ALLEGATO 1: MATRICE CHE ESPLICITA LE AZIONI SPECIFICHE METTENDOLE IN RELAZIONE CON LE MISSIONI, I CLAIM E GLI OBIETTIVI STRATEGICI		24
ALLEGATO 2 OBIETTIVI STRATEGICI E DI PERFORMANCE (MIGLIORAMENTO CONTINUO)		26
ALLEGATO 3 SCHEDE PERFORMANCE INDIVIDUALI		34
ALLEGATO 4 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO		40
ALLEGATO 5 TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE		51
ALLEGATO 6 GLOSSARIO		53

## INTRODUZIONE

L'Università luav di Venezia, istituita nel 1926, è ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito. L'Università luav 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.

Il documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è lo strumento con cui, in base all'articolo 7 comma 1 del decreto legislativo 150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMVP – luav è stato definito la prima volta all'interno del documento Piano della performance luav 2011-2013 approvato dal consiglio di amministrazione il 4 febbraio 2011 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF. La definizione del primo SMVP è avvenuta anche sulla base dei risultati emersi dal gruppo di lavoro del MIP Politecnico di Milano.<sup>1</sup>

Nel corso del 2013 su iniziativa della direzione generale e del Nucleo di valutazione (NDV) è stato attuato un primo intervento significativo di revisione e semplificazione del documento. La revisione è stata approvata dal consiglio di amministrazione con delibera n. 48 del 26 giugno 2013, sulla base del parere positivo del NDV. Una seconda revisione del sistema è stata realizzata a novembre del 2014 con delibera del consiglio di amministrazione n. 116 del 26 novembre 2014.

Nel corso del 2017 nel documento di validazione della relazione sulla performance 2016 il nucleo di valutazione luav ha espresso l'esigenza di avvio di un "processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di semplificazione e chiarezza" che unitamente alla forte discontinuità originata dalla approvazione del primo piano strategico luav e del piano integrato luav 2017-19, hanno indotto a completa revisione del SMVP: il documento è stato presentato alle OO.SS. in data 12 dicembre 2017, approvato dal NDV il 14 dicembre 2017 e dal consiglio di amministrazione il 20 dicembre 2017.

Successivamente, come previsto dal decreto legislativo 74/2017 all'articolo 7 comma 1, con delibera nella seduta del 29 gennaio 2019 il consiglio di amministrazione luav ha approvato l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ateneo, recependo i suggerimenti del NDV che ha espresso parere favorevole con nota del 23 gennaio 2019, prot. n. 1445.

---

<sup>1</sup> Il progetto a cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, coordinato dal prof. B. Dente, si è articolato in due fasi in cui nella prima si è proceduto ad un check-up dei sistemi di gestione, mentre nella seconda si è curata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando poi una lista di relativi indicatori.

Il documento viene ulteriormente aggiornato con delibera consiglio di amministrazione 18.12.2019 e parere favorevole del NDV del 11.12.2019 prot. n. 63601, con validazione del NDV del 23.11.2020 e approvazione del Consiglio di Amministrazione luav il 26.11.2020 e con validazione del NDV del 02.12.2021 e approvazione del Consiglio di Amministrazione luav il 21.12.2021. Nel corso del 2022 l'avvio del percorso di elaborazione del nuovo Piano strategico luav 2023-7 ha suggerito il rinvio dell'aggiornamento del documento all'anno successivo, dopo l'approvazione del piano avvenuta il 29.05.2023.

Tutti i precedenti aggiornamenti annuali del SMVP sono riassunti nella annuale relazione sulle performance.

## 1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO

### 1.1. IL QUADRO NORMATIVO

Il D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche<sup>2</sup> valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Considerata la specificità delle università rispetto alla generalità delle amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l’avviso che le università non siano tenute all’istituzione di un organismo indipendente di valutazione (OIV) e che l’attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai nuclei di valutazione.

A seguito dell’entrata in vigore del decreto legge 101/2013, convertito in legge 125/2013, la CiVIT ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC). Successivamente, in applicazione dell’articolo 60 comma 2 del decreto legge 69/2013, convertito con la legge 98/2013, la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Con l’entrata in vigore della Legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell’ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica. Il D.Lgs 74/2017 stabilisce che il sistema di valutazione delle università è svolto dall’ANVUR.

Il D.Lgs. 150 prevede che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance<sup>3</sup>, dotata delle risorse necessarie all’esercizio delle relative funzioni e che il responsabile della struttura tecnica permanente possieda una specifica professionalità ed esperienza nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche (articolo 14 comma 9).

Si ricorda che il D.Lgs. 150 è stato significativamente aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, che è principalmente intervenuto in merito a:

1. tipo di obiettivi e collegamento con i risultati;
2. ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV);
3. raccordo tra SMVP e programmazione finanziaria;
4. ruolo dell’ANVUR;
5. coinvolgimento degli stakeholder esterni;

<sup>2</sup> Cfr. articolo 7 del D.Lgs. 150/2009.

<sup>3</sup> Nell’Università Iuav di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata dal SCDG. Oltre a questa struttura intervengono in alcune fasi del ciclo di gestione della performance anche il servizio organizzazione e sviluppo (valutazione delle prestazioni), e il servizio affari istituzionali (pari opportunità, trasparenza, valutazione e merito).

**6. impatti sulla premialità.**

Secondo l'articolo 7 del D.Lgs. 150 Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il comma 2 del medesimo articolo prevede che la funzione di misurazione e valutazione delle performance sia svolta:

- a)** dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b)** dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- c)** dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

Infine il comma 2-bis ha disposto che il SMVP sia adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in esso siano previste le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Ribadendo le specificità del contesto universitario rispetto alle altre amministrazioni pubbliche è opportuno ricordare che una valutazione dell'ateneo nel suo complesso è possibile solo con la definizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentano di misurare anche la performance della didattica e della ricerca, integrando quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 in tema di "performance organizzativa".

A tale proposito l'articolo 13 comma 12 D.Lgs. 150/2009 prevede il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR nel rispetto del presente decreto. In base al testo normativo è divenuto di competenza dell'ANVUR non solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei ma anche la valutazione delle attività amministrative.

È opportuno ricordare che attualmente gli adempimenti in capo agli atenei hanno come riferimento il combinato della delibera CIVIT n. 9 del 2010 e dell'articolo 2, comma 1, lettera r) della Legge 240/2010, in base al quale le università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 e sono pertanto chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, la procedura di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso sistemi premianti e selettivi.

Per tutte le amministrazioni restano ferme le modalità di pubblicazione della documentazione già previste, attraverso l'aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" dei rispettivi siti. Per i Ministeri, gli Enti Pubblici Nazionali, le Università e tutte le amministrazioni già accreditate, la trasmissione della documentazione continua ad avvenire attraverso l'aggiornamento del "portale della trasparenza".

Il presente documento illustra pertanto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università Iuav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (aggiornato ex D.Lgs. 74/2017) e dell'articolo 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento"), nel rispetto delle linee guida espresse nelle delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012 e considerando:

- le indicazioni espresse nelle linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane di maggio 2015;
- le indicazioni specifiche sul SMVP Iuav fornite dal feedback dell'ANVUR al piano della performance Iuav 2016-2018 di dicembre 2016;
- la nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017;
- la Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017;
- le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;
- le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019;
- le Linee guida 2023 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR, marzo 2023
- l'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023 (PNRR Ter).

L'articolo 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento") entrato in vigore il 10/06/2021 ha previsto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), un documento unico di programmazione e governance che sostituisce una serie di Piani che finora le amministrazioni erano tenute a predisporre, tra cui i piani della performance, del lavoro agile (POLA) e dell'anticorruzione. In particolare il PIAO definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e i risultati della performance organizzative. Il DM 24.06.2022 definisce il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione e in particolare delle sezioni: Valore pubblico, performance e anticorruzione, Organizzazione e capitale umano e Monitoraggio. In merito alla parte relativa al Valore Pubblico, agli obiettivi generali e all'impatto degli obiettivi strategici sul valore pubblico si fa riferimento a quanto indicato nel paragrafo 2.1.4. e alla tabella 2.3 del PIAO Iuav 2023-25 approvato a giugno 2023<sup>4</sup>. Di seguito si farà cenno agli aspetti relativi al valore pubblico, concentrandosi più sulla parte relativa al sistema di misurazione e valutazione della performance ex D.Lgs 150.

---

<sup>4</sup> <https://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm>

## 1.2. IL PIANO STRATEGICO

Secondo l'art. 5 del D.Lgs 150/2009 gli obiettivi sono distinti in "generalisti", che si riallacciano alle priorità delle politiche pubbliche nazionali, e "specifici", che riguardano più gli aspetti strategici e operativi dell'amministrazione e sono individuati, in coerenza con i primi, dal piano della performance.

Secondo le linee guida ANVUR 2019 il piano strategico definisce la visione complessiva dell'Ateneo, declinandola di norma in obiettivi o linee strategiche e rappresenta il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione.

Attraverso un articolato percorso di coinvolgimento dei principali stakeholder nel corso del 2022 si è sviluppata una riflessione che, a partire dal piano di mandato del nuovo rettore, si è concretizzata nel piano strategico di ateneo 2023-27 approvato dal CDA luav il 29.05.2023.

Il piano si compone di 5 missioni associabili alle 6 indicate a suo tempo nel programma di mandato del rettore:

- a. Strategie di ateneo e benessere della comunità;
- b. Didattica;
- c. Ricerca;
- d. Azienda e territorio (ex missioni 3 e 4);
- e. Comunicazione;

e in 4 Claims fondamentali, con un riferimento temporale:

1. essere a Venezia (anni 2022-2023);
2. essere luav (anni 2023-2024);
3. essere il futuro (anni 2024-2025);
4. essere concreti ed efficaci (2022-2025).

al loro interno sono individuati 5 macro obiettivi strategici:

1. Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio;
2. Essere catalizzatore di innovazione;
3. Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività;
4. Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi;
5. Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB.

Tutti gli elementi del piano sopra indicati rappresentano le coordinate di una matrice strategica che ha all'interno una serie di azioni che li esplicitano, oltre a specifici indicatori per il loro monitoraggio (allegato 1).

Obiettivi strategici e azioni, indicatori (con nota metodologica per il calcolo e fonte dei dati) e relativi

target (definiti annualmente nel PIAO) sono indicati nell'allegato 2.

## 2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.2. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

**Gli obiettivi strategici** sono declinati nelle azioni strategiche sottostanti, definite per ciascun claim / missione e collegate agli **obiettivi gestionali di ateneo**.

La figura seguente evidenzia il legame che sussiste tra gli obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare, e gli obiettivi gestionali.

**Figura 1: legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali**



Attraverso il perseguimento degli obiettivi gestionali definiti annualmente l'amministrazione supporta la realizzazione del piano strategico.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede anche altri obiettivi operativi:

1. **obiettivi di performance dell'area** (per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo attraverso indicatori di efficienza (costo unitario) e di efficacia (customer satisfaction));
2. **obiettivi di struttura** (riferibili all'operatività propria della struttura).

Gli obiettivi operativi sopra citati, i relativi indicatori e target sono indicati annualmente nel PIAO ex art. 6 del DL 80/2021 e sono utilizzati nelle schede obiettivi per la valutazione della prestazione

individuale.

Conformemente alle indicazioni del D.Lgs 150 gli obiettivi operativi sono aggiornati annualmente sulla base dei risultati dell'anno precedente, che vengono riportati nella relazione sulla performance.

Il collegamento tra obiettivi e sistema di assicurazione della qualità è particolarmente significativo nella fase di pianificazione e di programmazione degli obiettivi: sia il Piano Strategico Iuav 2023-27 (obiettivi e azioni) sia il PIAO approvato annualmente (obiettivi gestionali di ateneo e obiettivi di customer satisfaction) evidenziano tale collegamento.

Il PIAO come documento di programmazione annuale evidenzia in modo preciso anche il collegamento tra obiettivi di ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza così come dà evidenza agli obiettivi di ateneo che impattano sulle diverse componenti del Valore Pubblico<sup>5</sup>.

## 2.2.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Gli obiettivi gestionali di ateneo sono elaborati sulla base di un **percorso di discussione e condivisione** tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione. Essi prevedono un target da raggiungere e i relativi indicatori, che possono essere sia quantitativi che qualitativi. I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi individuali ricevuti, assegnano gli obiettivi ai responsabili delle loro aree i quali, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai rispettivi collaboratori con un **processo a cascata** che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale. Ciò favorisce anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

In fase di redazione della relazione sulla performance i risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi strategici e a quelli gestionali di ateneo sono riassunti da un "**indicatore sintetico**" il cui valore è pari al rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi. Sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e quelli già raggiunti o conclusi.

Vengono inoltre evidenziati sia nel PIAO che nella relazione performance gli obiettivi gestionali di ateneo che sono **nuovi** da quelli che sono **riproposti**.

Alcuni obiettivi gestionali di ateneo sono assegnati a un solo dirigente mentre altri sono **condivisi** tra più dirigenti. Il buon livello di controllo sull'avanzamento degli obiettivi gestionali di ateneo,

<sup>5</sup> <https://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm>

assicurato dalla celerità del monitoraggio semestrale e favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'Ateneo, ha indotto ad attribuire un uguale grado di **corresponsabilità** dei responsabili coinvolti, mentre il responsabile della prima area indicata assume un ruolo di coordinamento e di responsabilità maggiore.

Per favorire la lettura di indicatori e target le tabelle con i risultati della relazione sulla performance annuale illustrano per ciascun obiettivo strategico e gestionale di ateneo:

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

Le **variazioni verificatesi durante l'esercizio degli obiettivi gestionali di ateneo e degli obiettivi di performance dell'area, compresi i relativi indicatori e target**, sono proposte e approvate dal CDA e vengono inserite nella successiva relazione sulla performance.

La richiesta di **modifica di un indicatore di customer satisfaction o di efficienza (costo unitario)** o di elementi che incidono sull'indicatore (ad es. i destinatari di un questionario) viene indirizzata dal dirigente al servizio controllo di gestione (SCDG). Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. In ogni caso ogni modifica andrà approvata dagli organi competenti.

Oltre agli obiettivi sopra definiti, le schede per la valutazione della prestazione individuale (alleg. 3) prevedono anche **comportamenti**, uguali per tipologia di incarico, che sono oggetto di valutazione da parte dei rispettivi responsabili.

Il ciclo della performance (definizione degli obiettivi, verifica intermedia e valutazione finale) si avvale di un software che consente di gestire on-line le schede individuali anche se la condivisione avviene in ogni caso necessariamente mediante colloquio frontale.

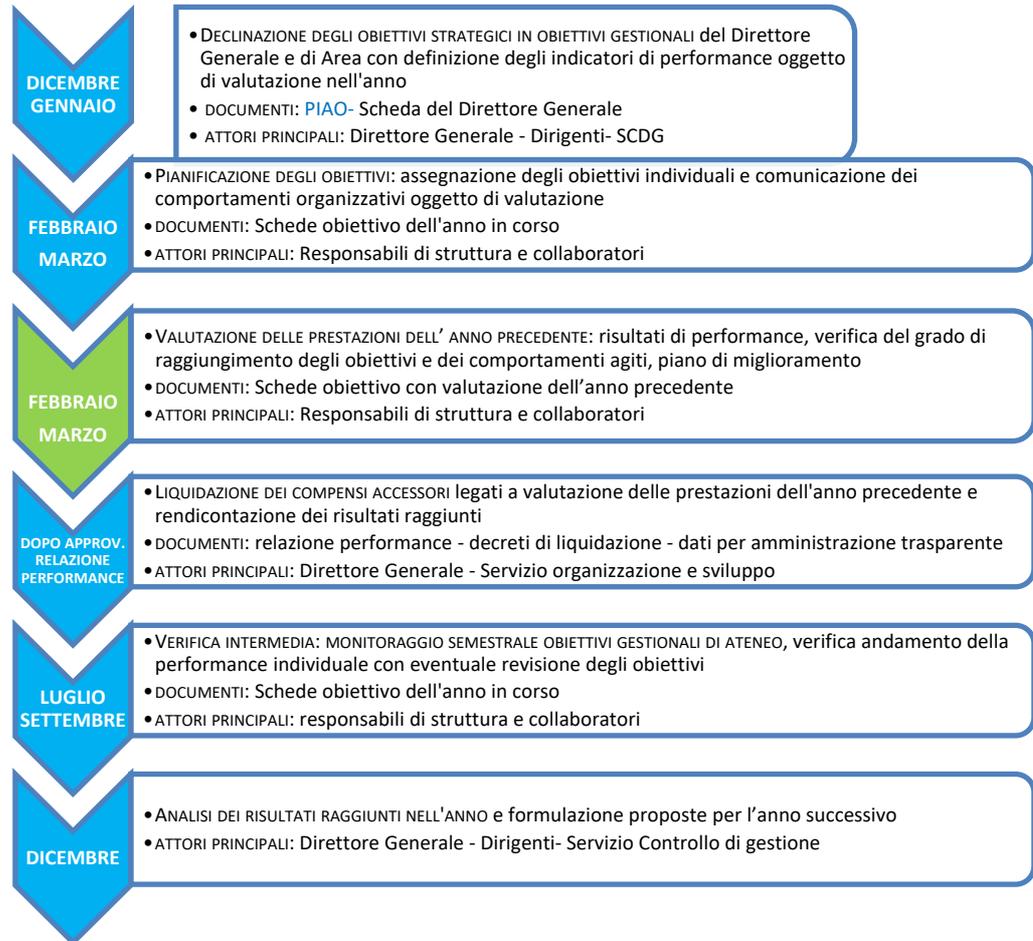
L'applicativo consente a ogni responsabile di struttura di gestire le schede delle persone con cui collabora e ai collaboratori di prenderne visione; esso consente la certificazione da parte dei responsabili di livello superiore (di divisione e di area).

Il ciclo della performance prevede diverse fasi nel corso dell'anno.

Oltre alla definizione iniziale degli obiettivi, effettuata tra febbraio e marzo, il percorso comprende una revisione degli obiettivi, effettuata tra luglio e settembre, e a conclusione, la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo; anche queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro frontale tra responsabile e collaboratore.

La figura seguente illustra sinteticamente le diverse **fasi del ciclo annuale della performance** ex DLgs. 150/2009.

Figura 2: Flowchart ciclo della performance



## **2.6. LA MISURAZIONE SEMESTRALE**

Sia per gli obiettivi strategici che per quelli operativi (che lo consentono) è previsto un monitoraggio in corso di esercizio.

Il SCDG prepara annualmente una **relazione illustrativa dei risultati emersi nei primi sei mesi dell'anno attraverso il monitoraggio semestrale** che viene comunicata al Direttore Generale, al Nucleo di Valutazione e ai responsabili delle aree in tempo utile per facilitare interventi correttivi e in ogni caso non oltre il 31 luglio; dei risultati si tiene conto anche per la revisione degli obiettivi gestionali e relativi indicatori e target la verifica intermedia della scheda obiettivi individuale oltre che per la definizione del nuovo PIAO.

### 3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi luav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti ai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

#### 3.1. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI E LA SCHEDA INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi comprende le seguenti tipologie:

**-obiettivi (gestionali) di ateneo (A):** rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di ateneo previsti per l'anno e indicati nel PIAO. Esprimono il contributo richiesto per il raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti e possono coinvolgere il personale della stessa struttura a tutti i livelli e/o essere trasversali a più strutture; in genere si riferiscono ad attività e progetti di competenza delle aree di supporto o all'amministrazione complessiva (obiettivi organizzativi) ma possono essere declinati come obiettivi individuali;

**-obiettivi di performance dell'area (P):** sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza (riduzione dei costi) e di efficacia (incremento della soddisfazione degli stakeholders).

**-obiettivi di struttura (S)** fanno riferimento a attività/progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza assegnati al soggetto.

I **comportamenti (C)** si riferiscono invece alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo. A ogni comportamento organizzativo è associata una "descrizione" per esplicitare le aspettative dell'organizzazione e sono definiti dei "livelli" di comportamento osservabili, che fungono da indicatori di comportamento a supporto di una corretta valutazione. La descrizione completa dei comportamenti per ogni ruolo si trova nell'allegato 4.

#### Gli indicatori

Gli **indicatori** associati agli obiettivi possono essere quantitativi oppure qualitativi e si differenziano per tipologia di obiettivi.

Tabella 1: tipologia di indicatore per obiettivo

Obiettivi	Tipo indicatore
obiettivi gestionali di ateneo obiettivi di struttura	indicatori di progetto
obiettivi di performance di area	indicatori di performance

**Gli indicatori di progetto:** sono generalmente di tipo "descrittivo" finalizzati a monitorare l'avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, ma possono contenere anche degli indicatori di tipo "quantitativo" (es. una percentuale). È l'unica tipologia di indicatore che necessita della

successiva definizione dei livelli di performance attesi.

**Gli indicatori di performance** (allegato 2): sono monitorati dal SCDG e possono essere:

- di efficienza (costo medio unitario);
- di customer satisfaction.

Molti di questi indicatori sono stati sviluppati nel corso del lungo rapporto che l'ateneo ha instaurato con il MIP Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice.

Gli indicatori di efficienza (costo unitario) sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi, e sono espressivi del costo medio unitario per struttura.

Gli indicatori di customer satisfaction sono definiti attraverso una articolata indagine periodica rivolta a diversi stakeholders, finalizzata alla misurazione della customer satisfaction.

Coerentemente con il D.Lgs. 150 il peso degli indicatori di CS nella valutazione delle performance è significativo: per il personale tecnico-amministrativo essa incide sul 20% del peso complessivo della scheda di valutazione.

Il **monitoraggio degli indicatori** avviene nel modo seguente:

- Indicatori relativi a obiettivi strategici: alcuni indicatori da fonti esterne sono raccolti dal servizio CDG dell'ateneo, altri sono elaborati in modo automatizzato dai cruscotti informativi;
- Indicatori relativi a obiettivi di ateneo e di struttura: sono forniti dal soggetto valutato e/o dalla struttura di afferenza;
- Indicatori relativi a obiettivi di performance dell'area: gli indicatori di C.S. sono raccolti mediante il questionario Good Practice del MIP oppure o con questionari integrativi diffusi in via autonoma ed elaborati dal Servizio CDG dell'ateneo; per gli indicatori di efficienza i dati sono elaborati dal SCDG dell'ateneo;
- Indicatori relativi a obiettivi di struttura: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi forniti dal soggetto valutato o dalla struttura di afferenza.

I comportamenti organizzativi presentano come parametro indicatore pre-definito il "comportamento osservabile" corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

## Target e livelli di performance

Per gli obiettivi di performance delle aree sono previsti due **target**:

**1.** per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, la valutazione avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore (Alleg. 5), valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo<sup>6</sup>; la valutazione di efficienza,

<sup>6</sup> Il modello confronta l'indicatore dell'anno X con quello dell'anno X-1 e calcola la differenza percentuale. Essa viene valorizzata scomponendo un intervallo di valori che va da -1% a 1% in modo da assegnare una valutazione da 0 a 10 a seconda del segno e dell'ammontare della variazione del costo. Ad es. una variazione pari o maggiore a +1% (aumento del 100% della variazione) viene valutata 0, mentre una

basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita ai soli dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati; la finalità implicita è la riduzione o comunque il contenimento dei costi;

2. per gli indicatori relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello (Alleg. 5) che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente)<sup>7</sup>.

Per gli obiettivi gestionali di ateneo e di struttura sono definiti livelli di performance quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, ecc.) che permettono di definire con maggior chiarezza e trasparenza la gradazione del raggiungimento dei risultati attesi, per ogni obiettivo, in relazione al parametro, riconducibile ad un indicatore di progetto.

Precisazioni relativamente agli obiettivi gestionali, indicatori e target:

- 1) target minimo: laddove non espressamente indicato questo deve intendersi come "adeguato", al di sotto del quale la performance è negativa e l'obiettivo non raggiunto;
- 2) laddove il target è indicato con riferimento ad un mese dell'anno la valutazione sul raggiungimento viene effettuata con riguardo all'ultimo giorno utile del mese;
- 3) per gli obiettivi con indicatore "on/off" la data di valutazione è convenzionalmente stabilita al 31 di dicembre.

**I livelli di performance** permettono di differenziare una prestazione considerata positiva. Si precisa che sotto il livello minimo la prestazione è considerata negativamente (valutazione inferiore a 6).

Sono previsti 3 livelli di performance per ogni obiettivo:

- **minimo**: rappresenta un livello di prestazione positiva, ma non completamente soddisfacente, inferiore al risultato atteso espresso nel parametro, rispetto a quel particolare obiettivo. La valutazione della prestazione in caso di raggiungimento del livello minimo sarà sufficiente ( $\geq 6$ ), ma inferiore all'8;
- **adeguato**: rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (come da parametro), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. La valutazione della prestazione, in questo caso, sarà compresa tra l'8 e 9,99;
- **eccellente**: rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso. Presuppone

---

diminuzione pari o superiore a -1% viene valutata 10. Nel caso dell'indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'Ateneo/entrate complessive il range è +/-3% (Alleg. 5).

<sup>7</sup> Il voto finale dell'indicatore (su scala risposte 1-4) è dato da un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è  $1 \leq x \leq 2$  il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va  $2 < x \leq 4$  il punteggio decimale va da 5 a 10. Il nuovo modello considera sufficiente un voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima". Oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente.

anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Si tratta di un livello di prestazione difficile, ma non impossibile da raggiungere, per la quale la valutazione sarà pari a 10.

Si precisa che la prestazione, rispetto al singolo obiettivo, è valutata negativamente se non raggiunge il livello minimo. Solo per i comportamenti organizzativi che presentano dei livelli predefiniti dal sistema per tutto l'ateneo (vedi allegato 4), è precisato anche il livello inadeguato.

### La scheda obiettivi individuale

La **scheda obiettivi individuale** contiene tutti gli obiettivi assegnati a ciascun dipendente dell'amministrazione, dal direttore generale al collaboratore; essa prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è il 100%.

E' previsto un peso degli obiettivi di ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti e i responsabili di divisione) e un peso degli obiettivi di performance dell'area uguale per tutti i titolari di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il miglioramento degli indicatori di performance.

**Tabella 2: pesatura degli obiettivi per ruolo**

CLASSE	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di servizio, titolari di funz. spec. o incarico		EP	C o D
	dirigenti	EP o D	EP	C o D		
<b>OBIETTIVI</b>						
<b>ateneo</b>	max 50%	max 50%	max 30%	max 30%	max 20%	max 10%
<b>performance di area</b>	min 20%	20%	20%	20%	20%	
<b>struttura</b>		min 0% se peso obiettivi ateneo < max	min 15%	min 15%	min 20%	min 50%
<b>COMPORAMENTI</b>						
<b>comportamenti</b>	30%	30%	35%	35%	40%	40%

È il responsabile/valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di Ateneo (A) e Struttura (S) nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la tipologia di riferimento. Fanno eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato al 20% con possibilità di aumento solo per i dirigenti e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo.

La scheda obiettivi individuale evidenzia per ogni obiettivo, la descrizione, la tipologia, il parametro, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target).

La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 10, ha poi un impatto sul sistema premiante.

### La valutazione finale

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di misura da 0 a 10.

Nella scheda di valutazione individuale per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce il "Punteggio complessivo di valutazione del periodo".

La valutazione complessiva individuale della prestazione dell'anno risultante dalla scheda tiene conto pertanto del contributo fornito alla performance organizzativa attraverso la valutazione degli obiettivi di Ateneo e degli obiettivi di Performance dell'area, del contributo alla performance della struttura di afferenza attraverso gli obiettivi di Struttura e dei Comportamenti organizzativi adottati. Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 6) o eccellente (10) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte del valutatore nella sezione osservazioni del valutatore.

**Tabella 3: scala di misura della performance individuale**

LIVELLO DI PERFORMANCE	inadeguato	minimo	adeguato	eccellente
VALUTAZIONE	fino a 5,99	da 6 a 7,99	da 8 a 9,99	10
PRESTAZIONE	negativa	positiva		eccellente

## 3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda la valutazione del direttore generale, essa è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- a) peso del 50% degli obiettivi di ateneo (desunti dal PIAO);
- b) peso del 10% degli obiettivi di ateneo legati all'Indicatore globale di incidenza delle spese del personale, in quanto espressivo del contributo del direttore generale;
- c) peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholder attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholder (studenti, PTA, docenti);
- d) peso del 20% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione fornita dal rettore.

Ai fini della valutazione il SCDG dopo la chiusura della relazione sulla performance annuale fornisce i dati relativi agli indicatori sopra riportati al NdV, supportando il DG alla elaborazione di una relazione illustrativa dei risultati conseguiti. Sulla base di questi materiali il NDV elabora una proposta di valutazione del DG che sarà successivamente esaminata dal CDA prima di procedere alla valutazione.

### **3.3. IL PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Le schede individuali sono rese pubbliche all'interno di ogni area dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

#### **Le fasi del processo di condivisione**

Il processo di pianificazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni individuali è costituito da quattro fasi:

- 1 pianificazione;
- 2 verifica intermedia;
- 3 valutazione delle prestazioni;
- 4 collegamento al sistema premiante.

Nella **fase di pianificazione** vengono definiti e condivisi obiettivi e comportamenti oggetto di valutazione delle prestazioni del periodo (che nel nostro ateneo coincide con l'anno solare).

Definire un obiettivo, che dovrà poi essere valutato in termini di raggiungimento, significa descriverlo specificandone il parametro, il peso e i livelli di performance.

La procedura da seguire può essere così sintetizzata:

- individuazione degli obiettivi e dei risultati attesi da parte del responsabile (valutatore) che compila la scheda on line;
- condivisione degli obiettivi con il collaboratore (valutato), attraverso il colloquio di pianificazione e la "pubblicazione" che consente di rendere la scheda visibile al collaboratore;
- formalizzazione nella scheda degli obiettivi e assegnazione degli stessi al collaboratore, attraverso la "resa definitiva" della scheda da parte del responsabile e la presa visione on line del collaboratore;
- certificazione della pianificazione da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, nei tempi e nelle modalità previste.

Nel colloquio di pianificazione il valutatore presenta individualmente ai propri valutati la scheda con gli obiettivi del periodo, fornendo eventuali ulteriori precisazioni e chiarimenti sulla prestazione complessivamente attesa anche per quanto riguarda i comportamenti.

Avvenuta la certificazione della scheda da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, gli obiettivi si intendono assegnati e non sono più modificabili se non in occasione di verifica intermedia.

Il momento di **verifica intermedia** comporta un colloquio tra valutato e valutatore nel corso del quale viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi rispetto a quanto programmato.

È possibile riscontrare che:

- un obiettivo è diventato irraggiungibile;
- c'è una diversa priorità;
- una scadenza è slittata per cause indipendenti dal valutato;

- è sopraggiunto un nuovo progetto (obiettivo);

In tutti questi casi va rivisto quanto indicato in fase di pianificazione, pur nella considerazione della prestazione fino a tale momento effettuata.

Se la pianificazione è avvenuta correttamente e/o non si sono realizzati eventi particolari o imprevedibili, la scheda può essere confermata.

La **valutazione della prestazione** è il momento di verifica del raggiungimento dei risultati, rispetto agli obiettivi assegnati e ai comportamenti richiesti.

Per il responsabile è, in generale, il momento per esprimere un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire può essere così sintetizzata:

- analisi dei risultati raggiunti;
- elaborazione di una prima valutazione della prestazione attraverso la compilazione della "bozza" della scheda da parte del responsabile;
- realizzazione del colloquio di valutazione e definizione della scheda che verrà resa visibile al collaboratore e successivamente resa definitiva;
- presa visione on line della scheda da parte del valutato;
- certificazione della scheda, da parte del responsabile di divisione e del dirigente dell'area;
- invio al "servizio organizzazione e sviluppo" delle schede cartacee originali firmate, nei tempi e nelle modalità previste.

Il colloquio di valutazione, oltre ad essere un evento "ufficiale" nel corso del quale vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti nel periodo, costituisce un'occasione di confronto tra responsabile e collaboratore per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del collaboratore con le esigenze della struttura organizzativa.

In quest'ottica il responsabile individua per ogni collaboratore le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare per migliorare la prestazione futura compilando l'allegata sezione della scheda dedicata al "piano di miglioramento".

In allegato alla scheda di valutazione delle prestazioni c'è a tal proposito una sezione articolata in tre parti:

- 1** osservazioni del valutato: nella quale il valutato può formalizzare dei commenti sulla valutazione e le proprie aspettative personali
- 2** osservazioni del valutatore: nella quale il valutatore può indicare alcune precisazioni sulla valutazione
- 3** piano di miglioramento della prestazione: nella quale il valutatore può dare dei suggerimenti su comportamenti da sviluppare, conoscenze da approfondire, ecc.

### 3.4. IL COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

#### il collegamento con il sistema premiante

Il collegamento con il sistema premiante viene definito nel Contratto collettivo integrativo sottoscritto annualmente.

**A tutto il personale di categoria C e D**, in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni, viene di norma corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al **personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità** viene inoltre attribuita l'indennità di produttività individuale e l'indennità di produttività collettiva. Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla produttività collettiva.

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

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

**Tabella 4 valutazione e indennità**

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante:
da 0 a 5,99	Nessuna
da 6 a 6,99	70%
da 7 a 7,99	80%
da 8 a 9,49	95%
da 9,50 a 10	100%

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

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

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

proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

Per i **dirigenti** viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè  $\geq 6$ ) della valutazione delle prestazioni comunque compresa tra un minimo del 20% e un massimo del 40% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

Al **direttore generale** viene erogato una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al risultato raggiunto.

Per il direttore generale il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legato alla valutazione delle prestazioni:

- a) da 0 a 5,99: indennità di risultato pari a 0;
- b) da 6 a 10: indennità di risultato assegnata in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili.

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.

### Le procedure di conciliazione

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL vigente, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il **Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione**, composto dal direttore generale in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale.

É prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

Il NDV di ateneo ha a suo tempo raccomandato che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte dei dirigenti, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

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

Università Iuav di Venezia

## **ALLEGATI**

**ALLEGATO 1: MATRICE CHE ESPLICITA LE AZIONI SPECIFICHE METTENDOLE IN RELAZIONE CON LE MISSIONI, I CLAIM E GLI OBIETTIVI STRATEGICI**

OBIETTIVI STRATEGICI	CLAIM				INDICATORI
	1 - ESSERE A VENEZIA (anni 2022-2023) Ambiente VENEZIA : le ragioni di una presenza	2 - ESSERE IUAV (anni 2023-2024) Iuav : identità e mutamento	3 - ESSERE IL FUTURO (anni 2024-2025) Iuav: progetto del futuro	4 - ESSERE CONCRETI ED EFFICACI (anni 2022-2025) Iuav: sostenibilità come ragione e progetto	
Migliorare la qualità delle azioni di Iuav verso il territorio	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI LOCALI				Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali
		ESSERE UN MOTORE DI INNOVAZIONE PER IL TERRITORIO A PARTIRE DALLA 'PROGETTUALITA' DI UN NUOVO MODELLO DI CRESCITA E DI EQUILIBRIO SOSTENIBILE			Numero di iniziative promosse/partecipate da Iuav sul territorio
		RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI			Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali
Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE I SERVIZI ALLE IMPRESE E SOSTENERE I PROGETTI DI IMPRENDITORIA INNOVATIVA				Entrate attività verso aziende/personale doc
	AUMENTARE I SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI				Entrate attività verso enti pubblici/personale doc
			MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR), ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO		Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN
				PROMUOVERE LE ATTIVITA' DI FUNDRAISING	Finanziamenti fundraising
		QUALIFICARE E INFRASTRUTTURARE LA RICERCA: FAVORIRE L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI SU BASE COMPETITIVA, SUPPORTARE PERCORSI DI SOSTEGNO A RICERCA DI ALTO LIVELLO			Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione)
		AUMENTARE IL PUBLIC ENGAGEMENT IN RELAZIONE AL SISTEMA ECONOMICO E PRODUTTIVO			Numero di iniziative di public engagement
Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività		RINNOVARE LA COMUNICAZIONE: DAL SITO WEB ALL'ECOSISTEMA WEB IUAV			Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web
	VALORIZZARE I SERVIZI DI ATENEO (BIBLIOTECA, ARCHIVIO PROGETTI)				Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti
				DIGITALIZZARE LE PROCEDURE E I FLUSSI DOCUMENTALI. RIORGANIZZARE L'ARCHITETTURA DELL'INFORMAZIONE. RACCOLGERE IN UN UNICO DATABASE TUTTE LE INFORMAZIONI	Numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate
		RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK DI RELAZIONI: ERASMUS, IUAV ABROAD, ALUMNI			Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati
Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi		RINNOVARE E QUALIFICARE L'EDITORIA IUAV MATERIALE E IMMATERIALE			Numero pubblicazioni promosse da Iuav con ISBN
	VALORIZZARE LE AZIONI DI IUAV NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITA' E DELL'EGUAGLIANZA DI GENERE				Numero di iniziative realizzate previste dal GEP
		RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA			Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica
			RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA		Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca
				OTTIMIZZARE IL CONSUMO DI RISORSE, PROMUOVERE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER CONSEGUIRE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA' NELLA GESTIONE E NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATENEO	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric
				AUMENTARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI, OTTIMIZZARE E DARE QUALITÀ AI TEMPI DI VITA DENTRO L'ATENEO PER LA COMUNITÀ IUAV	Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e della residenzialità studentesca
			TUTELARE LA SALUTE E PROMUOVERE SPORT E ATTIVITÀ RICREATIVE PER PERSONALE E STUDENTI	Numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti	

OBIETTIVI STRATEGICI	CLAIM				INDICATORI
	1 - ESSERE A VENEZIA (anni 2022-2023) Ambiente VENEZIA : le ragioni di una presenza	2 - ESSERE IUAV (anni 2023-2024) Iuav : identità e mutamento	3 - ESSERE IL FUTURO (anni 2024-2025) Iuav: progetto del futuro	4 - ESSERE CONCRETI ED EFFICACI (anni 2022-2025) Iuav: sostenibilità come ragione e progetto	
				OTTIMIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE NUOVE SFIDE CHE ATTENDONO L'ATENEO	Grado di realizzazione della struttura organizzativa
Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB		MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA			Soddisfazione degli studenti (AREA DI ATTENZIONE) + Area critica
			PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO		Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni
					Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei
				POTENZIARE L'OFFERTA DIDATTICA ESISTENTE FAVORENDO L'INNOVAZIONE DEI Percorsi formativi	Numero domande preiscrizione ai corsi di studio
		POTENZIARE IL SISTEMA DI ALTA FORMAZIONE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE REALTÀ ESISTENTI E (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio)			Numero dottorandi+ numero specializzandi+ numero studenti master
			ISTITUIRE NUOVA STRUTTURA DI ALTA FORMAZIONE		Grado di realizzazione della struttura di alta formazione
			CONSOLIDARE Percorsi di FORMAZIONE ALLA RICERCA RIVOLTI A GIOVANI RICERCATORI, DOTTORANDI E POST DOC		Numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori"
		CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE			Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio
				Numero di dottorandi provenienti da università straniere	

	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità
	Missione 1: Didattica
	Missione 2: Ricerca
	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio
	Missione 5: Comunicazione

## ALLEGATO 2 OBIETTIVI STRATEGICI E DI PERFORMANCE (MIGLIORAMENTO CONTINUO)

### A) Tabella obiettivi strategici/azioni/indicatori/target

Rif.	Obiettivo strategico	Azione	Missione	Funzione istituz.	Indicatore*	Area fonte dei dati	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi**	Target
1	Migliorare la qualità delle azioni di Iuav verso il territorio	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI LOCALI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali	DG-DAIG DDL	Si utilizzano verbali /delibere CdA e CDD	verbali /delibere CdA e CDD	>= 87
2	Migliorare la qualità delle azioni di Iuav verso il territorio	ESSERE UN MOTORE DI INNOVAZIONE PER IL TERRITORIO A PARTIRE DALLA PROGETTUALITA' DI UN NUOVO MODELLO DI CRESCITA E DI EQUILIBRIO SOSTENIBILE	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di iniziative promosse/partecipate da Iuav sul territorio	DG-DAIG	Iniziative varie a diverso livello (es Ferlenga - studing venice) es Albrecht: VIU dean - VcMS - Campus - Von der leyen		n.d.
3	Migliorare la qualità delle azioni di Iuav verso il territorio	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali	DG-DAIG DDL	Si utilizzano verbali /delibere CdA e CDD	verbali /delibere CdA e CDD	>= 50
4	Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE I SERVIZI ALLE IMPRESE E SOSTENERE I PROGETTI DI IMPRENDITORIA INNOVATIVA	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Entrate attività verso aziende/personale doc	ARSBD	entrate previste da convenzioni conto terzi (solo ricerca commissionata) gestite dalla ricerca, mancano i dati sul conto terzi dell'area didattica e dei laboratori (prestazioni da tariffario); i dati sulle entrate previste (come da contratto firmato e al netto dell'IVA) ma non necessariamente incassati nell'anno sono estratti da IRIS -AP dal 2021, fino al 2020 da file excel del TTTI ;	i dati sulle entrate previste (come da contratto firmato e al netto dell'IVA) sono estratti da IRIS -AP dal 2021; fino al 2020 da file excel del TTTI ;	>= 2.752
5	Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE I SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Entrate attività verso enti pubblici/personale doc	AFRU	sono state considerate le entrate derivanti da contributi su convenzioni istituzionali e le entrate derivanti da bandi competitivi istituzionali, rispetto all'organico complessivo del personale docente strutturato		>= 25.056
6	Essere catalizzatore di innovazione	MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR) , ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI	Missione 2: Ricerca	R	Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN	ARSBD	Estrazione della banca dati Airluav (sistema IRIS del cineca) della simulazione ASN 2021-2023 ed elaborazione dei dati, relativa ai vari indicatori, mediante l'uso di tabella pivot.	banca dati AIR Iuav (piattoforma IRIS di Cineca)	>= risultato 2022: 78% Requisiti ASN I FASCIA; 82% Requisiti ASN II FASCIA; 57% Requisiti ASN COMMISSARIO

Rif.	Obiettivo strategico	Azione	Missione	Funzione istituz.	Indicatore*	Area fonte dei dati	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi**	Target
		RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO							
7	Essere catalizzatore di innovazione	MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR) , ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO	Missione 2: Ricerca	R	Confronto indicatori docenti e ricercatori reclutati e interessati da cambio di fascia con soglie ASN	ARSBD	Estrazione della banca dati AirIuav (sistema IRIS del cineca) della simulazione ASN 2021-2023 ed elaborazione dei dati, relativa ai vari indicatori, mediante l'uso di tabella pivot.	banca dati AIR Iuav (piattaforma IRIS di Cineca)	>= risultato 2022: 86% Requisiti ASN I FASCIA; 91% Requisiti ASN II FASCIA; 59% Requisiti ASN COMMISSARIO
8	Essere catalizzatore di innovazione	PROMUOVERE LE ATTIVITA' DI FUNDRAISING	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	Finanziamenti fundraising	AFRU	Si considerano come Fund Raising l'insieme delle attività che abbiano ottenuto finanziamenti da terze economie	DWH di ateneo U-Gov contabilità	>= 11.533.996
9	Essere catalizzatore di innovazione	QUALIFICARE E INFRASTRUTTURARE LA RICERCA: FAVORIRE L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI SU BASE COMPETITIVA, SUPPORTARE PERCORSI DI SOSTEGNO A RICERCA DI ALTO LIVELLO	Missione 2: Ricerca	R	Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione)	DG-CDG	progetti di ricerca; Macro tipo progetto: programmi nazionali internazionali e regionali, Ricerca di ateneo e Ricerca su convenzione	DWH di ateneo U-Gov contabilità	>= 2.563.462
10	Essere catalizzatore di innovazione	AUMENTARE IL PUBLIC ENGAGEMENT IN RELAZIONE AL SISTEMA ECONOMICO E PRODUTTIVO	Missione 3 e 4: Aziende e Territorio	T.M.	Numero di iniziative di public engagement	DG-DAIG	articolo 9 comma 3 lettera g) del Bando VQR 2015-2019. Le attività di PE sono: i. Organizzazione di attività culturali di pubblica utilità (es. concerti, spettacoli teatrali, rassegne cinematografiche, eventi sportivi, mostre, esposizioni); ii. Divulgazione scientifica (es. pubblicazioni dedicate al pubblico non accademico, produzione di programmi radiofonici e televisivi, pubblicazione e gestione di siti web e altri canali social di comunicazione e divulgazione scientifica, escluso il sito istituzionale dell'ateneo); iii. Iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca (es. dibattiti, festival e caffè scientifici, consultazioni on-line; citizen science; contamination lab); iv. Attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. simulazioni ed esperimenti hands-on e altre attività laboratoriali).		>= 54
11	Comunicare in	RINNOVARE LA	Missione 5:	S	Grado di realizzazione del	DG-DAIG	stima soggettiva del grado di realizzazione: alto/medio/basso		n.d.

Rif.	Obiettivo strategico	Azione	Missione	Funzione istituz.	Indicatore*	Area fonte dei dati	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi**	Target	
	maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	COMUNICAZIONE: DAL SITO WEB ALL'ECOSISTEMA WEB IUAV	Comunicazione		progetto Ecosistema web					
12	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	VALORIZZARE I SERVIZI DI ATENEO (BIBLIOTECA, ARCHIVIO PROGETTI)	Missione 5: Comunicazione	S	Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti	ARSBD	Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti		>=	34
13	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	DIGITALIZZARE LE PROCEDURE E I FLUSSI DOCUMENTALI. RIORGANIZZARE L'ARCHITETTURA DELL'INFORMAZIONE. RACCOGLIERE IN UN UNICO DATABASE TUTTE LE INFORMAZIONI	Missione 5: Comunicazione	S	numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate	DIRIGENTI AREE	Numero di procedure dematerializzate con riferimento ai processi della propria area supportati interamente o indipendenti dai processi	dirigenti delle aree amministrative	>=	82
14	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK DI RELAZIONI: ERASMUS, IUAV ABROAD, ALUMNI	Missione 5: Comunicazione	S	Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati	ADSS	numero di iniziative attivate nell'anno, indipendentemente dalla partecipazione di altri, dal ruolo di capofila o altro, dal soggetto che ha preso l'iniziativa (doc, pta), e dall'importo economico		>=	4,3
15	Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività	RINNOVARE E QUALIFICARE L'EDITORIA IUAV MATERIALE E IMMATERIALE	Missione 5: Comunicazione	S	numero pubblicazioni promosse da IUAV con ISBN	ARSBD	pubblicazioni con ISBN di docenti di I fascia, II fascia, ricercatori e ricercatori a tempo determinato	archivio istituzionale della ricerca (Airluav) delle pubblicazioni con ISBN di docenti di I fascia, II fascia, ricercatori e ricercatori a tempo determinato	>=	411
16	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	VALORIZZARE LE AZIONI DI IUAV NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITA' E DELL'EGUAGLIANZA DI GENERE	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	numero di iniziative realizzate previste dal GEP	DG-DAIG	Numero di iniziative realizzate dal piano di uguaglianza di genere		>=	6,0
17	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Missione 1: Didattica	D	numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica	DG-SQV	Vengono valorizzate le iniziative di formazione e divulgazione del processo di AQ svolte dal NdV, dal PQ e dalla CPDS	Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo	>=	5,0
18	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA	Missione 2: Ricerca	R	numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca	DG-SQV	Vengono valorizzate le iniziative di formazione e divulgazione del processo di AQ svolte dal NdV, dal PQ e dalla CPDS	Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo	>=	1,7
19	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	OTTIMIZZARE IL CONSUMO DI RISORSE, PROMUOVERE TECNOLOGIE INNOVATIVE	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della	S	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric	DG-SCDG	Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric (somma dei punteggi delle 6 componenti: max 10.000 punti) come risultante dal Facfile ricevuto annualmente	Questionario internazionale Greenmetrics <a href="https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2022">https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2022</a>	>=	6.397

Rif.	Obiettivo strategico	Azione	Missione	Funzione istituz.	Indicatore*	Area fonte dei dati	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi**	Target
		PER CONSEGUIRE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA' NELLA GESTIONE E NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATENEO	comunità						
20	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	AUMENTARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI, OTTIMIZZARE E DARE QUALITÀ AI TEMPI DI VITA DENTRO L'ATENEO PER LA COMUNITÀ IUAV	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e residenzialità studentesca	AFRU	investimenti specifici sostenuti nel periodo		>= 1.086.743
21	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	TUTELARE LA SALUTE E PROMUOVERE SPORT E ATTIVITÀ RICREATIVE PER PERSONALE E STUDENTI	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti	DIRETTIVO CRAL - DELEGATO SPORT	numero delle tipologie di iniziative potenzialmente disponibili nei vari impianti; numero di eventi organizzati		>= 19,3 iniz.; 14,3 eventi
22	Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi	OTTIMIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE NUOVE SFIDE CHE ATTENDONO L'ATENEO	Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità	S	grado di realizzazione della struttura organizzativa	AFRU	stima soggettiva del grado di realizzazione: alto/medio/basso (considerate le programmazioni rispetto a servizi o uffici da adeguare o ristrutturare dal punto di vista organizzativo e di posizioni di responsabilità da assegnare o rivedere, la valutazione ha considerato che ogni anno si è riusciti a realizzare quanto previsto)		alto
23	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Missione 1: Didattica	D	Soddisfazione degli studenti (AREA DI ATTENZIONE) + Area critica	DG-SQV	Indica la percentuale di insegnamenti che hanno risposte decisamente negative (decisamente no) superiori al 20% alla domanda "Ti ritieni soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" Per 2020, 2021 e 2022 si intendono gli anni accademici 2019-20, 2020-21 e 2021-22	Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo	>= 9,7%
24	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO	Missione 1: Didattica	D	Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni	ADSS	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		>= 33,5%
25	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO	Missione 1: Didattica	D	Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	ADSS	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		>= 7,2%
26	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	POTENZIARE L'OFFERTA DIDATTICA ESISTENTE FAVORENDO L'INNOVAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI	Missione 1: Didattica	D	numero domande preiscrizione ai corsi di studio	ADSS	numero domande		>= 3.492
27	Qualificare Iuav	POTENZIARE IL SISTEMA	Missione 1:	D	numero dottorandi+	ARSBD-	numero dottorandi+ numero specializzandi+numero studenti		420

Rif.	Obiettivo strategico	Azione	Missione	Funzione istituz.	Indicatore*	Area fonte dei dati	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi**	Target	
	come KNOWLEDGE HUB	DI ALTA FORMAZIONE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE REALTÀ ESISTENTI E (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio)	Didattica		numero specializzandi+numero studenti master	ADSS	master		>=	
28	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	ISTITUIRE NUOVA STRUTTURA DI ALTA FORMAZIONE	Missione 1: Didattica	D	grado di realizzazione della struttura di alta formazione	ARSBD			>=	n.d.
29	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	CONSOLIDARE PERCORSI DI FORMAZIONE ALLA RICERCA RIVOLTI A GIOVANI RICERCATORI, DOTTORANDI E POST DOC	Missione 2: Ricerca	R	numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori"	ARSBD	pagina "attività culturali" <a href="https://www.iuav.it/scuoladott/DIDATTICA/-attivit-c/">https://www.iuav.it/scuoladott/DIDATTICA/-attivit-c/</a> per anno solare		>=	33,3
30	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE	Missione 2: Ricerca	R	Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio	ARSBD	percentuale riportata nelle tabelle ministeriali che considera l'indicatore a livello nazionale	dati tabelle ministeriali	>=	0,3%
31	Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB	CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE	Missione 2: Ricerca	R	Numero di dottorandi provenienti da università straniere	ARSBD	Numero di dottorandi provenienti da università straniere per a.a.		>=	21,3

\*Gli indicatori n. 2, 11 e 28 non sono stati al momento attivati (nel primo caso il tipo di iniziative non è stato ancora stato definito, nei rimanenti la definizione del progetto è in corso). Per gli indicatori n. 10, 13, 15 i dati di riferimento sono parziali. \*\*nei casi in cui non è indicato si intende il dirigente dell'area di riferimento.

Nota per la lettura della tabella:

- Fonte: ADSS: area didattica e servizi agli studenti, ARSBD: area ricerca e sistema bibliotecario e documentale, AFRU: area finanza e risorse umane, AT: area tecnica, DG: direzione generale, DDP divisione dipartimento e laboratori, DAIG divisione affari istituzionali, SCDG servizio controllo di gestione e attività ispettive, SQV servizio qualità e valutazione.
- Funzione istituzionale: D: Didattica, R: Ricerca, TM: Terza Missione, S: Sostenibilità.

## B) Obiettivi di performance (costi medi unitari e customer satisfaction)

### 1) Obiettivi e indicatori di efficienza

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AT	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad una variazione del +/-1% annuo salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/-3%) come indicato dall'alleg. 5.	Totale metri quadri fornito da AT	Gli indicatori sono dati dal rapporto tra I costi retributivi e il driver espressivo dell'attività svolta dall'area. I costi retributivi comprendono Retribuzione base, oneri e IRAP relativi al tutto il personale t.a. afferente a ciascuna struttura
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU		Unità di personale forniti da AFRU – DRUO Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF	
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS		Totale studenti iscritti forniti da ADSS	
Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)	Dirigente ARSB		proventi ricerca forniti da AFRU – DBF utenti forniti da ARSBD- DSBD	
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'Ateneo/entrate complessive	DG		Banca dati MUR PRO3; bilanci odi esercizio Iuav ; a cura di DG- servizio CDG	

\* I costi retributivi sono estratti ed elaborati dal SCDG dell'Ateneo dal Datawarehouse U-Gov contabilità.

## 2) Obiettivi e indicatori di efficacia (customer satisfaction)

I dati relativi agli indicatori sottostanti derivano dall'elaborazione dei questionari raccolti con la partecipazione al progetto Good Practice del MIP Polimi, e da questionario integrativi diffusi e elaborati dal SCDG dell'ateneo.

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati Utilizzata - a cura di*	Nota metodologica
I72 - Soddisfazione degli organi di governo, del direttore amministrativo e dei responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	DG	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	Gli indicatori di C.S. sono costruiti con le domande presenti nei questionari: - GP con risposte su scala 1-6 (min=1 ; max =6) riscalate sulla scala 1-4. -Integrativi con risposte su scala 1-4 (min=1 ; max =4). Gli indicatori sono calcolati: - come media delle valutazioni della domanda di riferimento dove c'è un solo stakeholder; - come media delle medie quando gli stakeholder sono più di uno.
I74 - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "Servizio segreteria del rettore e direttore generale")			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I171 - Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione (ora Servizio controllo di gestione e attività ispettive)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I200 - Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità e presidio qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità (ora Servizio qualità e valutazione)			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I41 - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I73 - Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I168_1 - Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I154 - Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
I19 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti			Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I04 - Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione			Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
I08 - Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG			
I123 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG			
I124 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG			
I173 - Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I172 - Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I120 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Dirigente AT e strutture dell'Area	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG		
I18 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica		Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG		
I23 - Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I26 - Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		Banca dati Quest.		

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati Utilizzata - a cura di*	Nota metodologica
I34 - Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa			Integrativi Iuav, a Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG	
I59 - Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione			Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG	

### ALLEGATO 3 SCHEDE PERFORMANCE INDIVIDUALI

Scheda obiettivi - anno									
RESPONSABILE DI AREA									
Area:									
PIANIFICAZIONE					VALUTAZIONE				
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	Parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			30	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			20	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	C	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	comportamento osservabile	30	scala misura comportamenti				0,00
5	C	INNOVAZIONE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
6	C	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
7	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	ORIENTAMENTO STRATEGICO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00

firma valutatore:	firma valutato:	data colloquio pianificazione:	data colloquio valutazione:
-------------------	-----------------	--------------------------------	-----------------------------

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area C = comportamenti

Scheda obiettivi - anno									
RESPONSABILE DI DIVISIONE EP o D						Area:			
Divisione:						Servizio:			
PIANIFICAZIONE						VALUTAZIONE			
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			30	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			20	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	S*				minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
5	C	APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	comportamento osservabile	30	scala misura comportamenti				0,00
6	C	COMUNICAZIONE E REPORTING	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
7	C	DECISIONALITÀ	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	EFFICACIA REALIZZATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00

firma valutatore:	firma valutato:	data colloquio pianificazione:	data colloquio valutazione:
-------------------	-----------------	--------------------------------	-----------------------------

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti

\* presente solo gli obiettivi di Ateneo hanno un peso inferiore al massimo

previsto

Scheda obiettivi - anno									
RESPONSABILE DI SERVIZIO EP o D							Area:		
Divisione:							Servizio:		
PIANIFICAZIONE					VALUTAZIONE				
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	S			10	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
5	S			5	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
6	C	ACCURATEZZA E CONTROLLO	comportamento osservabile	35	scala misura comportamenti				0,00
7	C	FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	INIZIATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:		data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:		

**legenda:** A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti

Scheda obiettivi - anno									
FUNZIONE SPECIALISTICA D o C o INCARICO EP						Area:			
Divisione:						Servizio:			
PIANIFICAZIONE					VALUTAZIONE				
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	S			10	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
5	S			5	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
6	C	ACCURATEZZA E CONTROLLO	comportamento osservabile	35	scala misura comportamenti				0,00
7	C	LAVORO IN TEAM	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	INIZIATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				<b>100</b>	<b>Punteggio complessivo valutazione del periodo</b>				<b>0,00</b>

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

Università Iuav di Venezia

firma valutatore:	firma valutato:	data colloquio pianificazione:	data colloquio valutazione:
-------------------	-----------------	--------------------------------	-----------------------------

legenda: **A** = ob. di ateneo, **P** = ob. di performance di Area **S** = ob. di struttura **C** = comportamenti

Scheda obiettivi - anno									
SCHEDA COLLABORATORE D o C							Area:		
Divisione:				Servizio:					
PIANIFICAZIONE					VALUTAZIONE				
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			10	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	S			30	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	S			20	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
4	C	ATTENZIONE ALL'UTENZA	comportamento osservabile	40	scala misura comportamenti				0,00
5	C	FLESSIBILITÀ	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
6	C	LAVORO IN TEAM	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
7	C	PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	CAPACITA' REALIZZATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:			data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:	

legenda: **A** =ob. di ateneo, **S** = ob. struttura, **C** = comportamenti

**ALLEGATO 4 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO**

				COLLABORATORI
RESPONSABILI				
	AREA	DIVISIONE	SERVIZIO, TITOLARI DI FUNZIONE SPECIALISTICA O DI INCARICO EP	
COMPORTAMENTI	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	ACCURATEZZA E CONTROLLO	ATTENZIONE ALL'UTENZA
	INNOVAZIONE	COMUNICAZIONE E REPORTING	(*) FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO (**) LAVORO IN TEAM	FLESSIBILITÀ
	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	DECISIONALITÀ	(*) GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (**) UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW	LAVORO IN TEAM
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	EFFICACIA REALIZZATIVA	INIZIATIVA	PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA
	ORIENTAMENTO STRATEGICO	RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	CAPACITA' REALIZZATIVA
	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO			
	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI			

(\*) solo per responsabili di servizio (\*\*) solo per funzioni specialistiche e incarichi EP

Comportamenti per il responsabile di area	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	<b>comprendere e condividere gli elementi essenziali delle linee strategiche di Ateneo, traducendoli in azioni relative al proprio ambito di riferimento, in relazione all'evoluzione del contesto interno e dei vincoli esterni.</b>
minimo	interpreta correttamente le linee strategiche di Ateneo in riferimento alla struttura gestita rispondendo in modo positivo a tutte le esigenze mettendo in atto appropriate azioni
adeguato	soddisfa le esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti riuscendo a gestire il cambiamento del contesto operativo
eccellente	risponde alle esigenze dell'organizzazione raggiungendo risultati migliori di quelli attesi sia in termini di budget che di implicazioni organizzative
inadeguato	ha messo in atto azioni tardive e o imprecise non rispondendo alle esigenze dell'organizzazione
<b>INNOVAZIONE</b>	<b>produrre idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi</b>
minimo	introduce l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali
adeguato	introduce nuovi strumenti con evidenti effetti positivi sull'organizzazione delle attività nella struttura, cerca e trova soluzioni migliorative
eccellente	apporta innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative
inadeguato	non apporta innovazioni nella struttura gestita, si dimostra resistente all'innovazione
<b>COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE</b>	<b>indirizzare, coordinare e motivare i collaboratori in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Valorizzare il personale della struttura attraverso la delega e la valutazione differenziata</b>
minimo	riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi
adeguato	riesce a indirizzare, coordinare e motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Stimola/Favorisce la collaborazione e incentiva l'assunzione di responsabilità anche delegando dei compiti
eccellente	riesce a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi sanando situazioni di conflittualità. Dimostra attenzione alla crescita professionale e alla valorizzazione dei collaboratori anche attraverso una valutazione differenziata
inadeguato	non riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi; effettua un controllo superficiale sulla valutazione del personale dell'area
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE</b>	<b>agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno ed esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità. Trasmettere all'utente un'immagine positiva dell'Ateneo</b>
minimo	dimostra disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure
adeguato	dimostra attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. E' riuscito a soddisfare le richieste anche sfruttando le nuove tecnologie
eccellente	riesce a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture

inadeguato	dimostra poca disponibilità verso le richieste degli utenti fornendo un'immagine non positiva dell'ateneo
<b>RISOLUZIONE DEI PROBLEMI</b>	<b>individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti</b>
minimo	dimostra di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili
adeguato	dimostra di riuscire ad individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci
eccellente	dimostra di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti
inadeguato	dimostra spesso difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione
<b>LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>porsi come punto di riferimento nei momenti di cambiamento riuscendo a far comprendere motivazioni e vantaggi. Promuovere i cambiamenti fornendo interpretazioni e strumenti conoscitivi per creare condivisione rispetto alle esigenze di contesto</b>
minimo	si attiva per favorire l'accettazione di cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni al personale della struttura
adeguato	riesce a creare condivisione sui cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni sulle motivazioni ed evidenziando le opportunità
eccellente	riesce a motivare verso i cambiamenti organizzativi in atto migliorando il clima interno della struttura
inadeguato	comunica i cambiamenti organizzativi in modo generale e superficiale senza fornire spiegazioni
<b>PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>	<b>elaborare piani d'azione della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi valutando e verificando le risorse (umane, economiche, strumentali..) necessarie e disponibili</b>
minimo	indirizza le attività dei responsabili della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati e ne verifica l'avanzamento
adeguato	pianifica e organizza efficacemente/con accuratezza le attività verso il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione delle risorse disponibili e dei tempi di realizzazione; effettua periodici monitoraggi ed apporta eventuali correttivi
eccellente	elabora piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi nei tempi prestabiliti; si attiva per attuare interventi correttivi per garantire la massima efficienza in termini di risorse
inadeguato	non indirizza sufficientemente i responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi e non verifica sufficientemente l'avanzamento delle attività

Comportamenti per il responsabile di Divisione	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
<b>DECISIONALITÀ</b>	<b>decidere con prontezza, anche a fronte di informazioni scarse e/o contrastanti nell'ambito della struttura coordinata</b>
minimo	assume decisioni in autonomia ma non sempre con tempestività e/o in sintonia con le priorità ricevute
adeguato	assume decisioni in piena autonomia e tempestivamente, con rispetto delle priorità della struttura coordinata
eccellente	riesce ad affrontare autonomamente, con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle
inadeguato	assume decisioni solo in situazioni certe e che non comportano rischi
<b>EFFICACIA REALIZZATIVA</b>	<b>svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi</b>
minimo	svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori
adeguato	svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori
eccellente	svolge le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza
inadeguato	svolge molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori
<b>APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE</b>	<b>applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità</b>
minimo	dimostra di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori
adeguato	dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, anche confrontandosi con i colleghi, per applicare gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità
eccellente	dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità
inadeguato	dimostra in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità
<b>RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI</b>	<b>operare interagendo efficacemente con i colleghi favorendo lo svolgimento delle attività (in presenza e da remoto) e l'integrazione di professionalità diverse. Costruire e/o mantenere positive relazioni con l'esterno per costruire una rete di contatti utili per il raggiungimento di obiettivi.</b>
minimo	crea o mantiene un clima positivo nei rapporti all'interno della divisione, attraverso colloqui e riunioni, favorendo l'integrazione di professionalità e il raggiungimento degli obiettivi

adeguato	agisce in modo collaborativo con le altre aree, sia personalmente sia agevolando le relazioni con il personale della divisione, per favorire la crescita di motivazione e professionalità verso il raggiungimento degli obiettivi
eccellente	oltre ad operare verso la collaborazione e l'integrazione, riesce a sanare alcune problematiche tra colleghi; mantiene o cerca di sviluppare una rete di contatti con l'esterno sulle materie di propria competenza
inadeguato	non riesce a mantenere rapporti collaborativi utili allo svolgimento dei processi e al raggiungimento degli obiettivi
<b>COMUNICAZIONE e REPORTING</b>	<b>diffondere ai colleghi le informazioni rilevanti per il contesto organizzativo e il raggiungimento degli obiettivi. Svolgere un'attività di reporting al propri superiori</b>
minimo	riporta ai collaboratori le informazioni rilevanti e segnala al proprio superiore eventuali criticità
adeguato	comunica efficacemente ai collaboratori quanto di specifica competenza; predispone i report richiesti nei tempi e nei modi concordati
eccellente	condivide le informazioni inerenti la divisione e l'Ateneo con i collaboratori orientandoli al risultato; predispone nuovi report per esporre in modo chiaro e sintetico le attività svolte nella divisione
inadeguato	trasmette con ritardo le informazioni ai collaboratori e presenta al proprio dirigente report per lo più imprecisi, poco chiari o tardivi

Comportamenti per il responsabile di Servizio	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
<b>INIZIATIVA</b>	<b>agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità</b>
minimo	individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione
adeguato	è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili
eccellente	agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità
inadeguato	è solo un esecutore, deve essere sempre guidato
<b>ACCURATEZZA E CONTROLLO</b>	<b>operare sia in presenza che da remoto con precisione, minimizzando gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive</b>
minimo	opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività
adeguato	opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive
eccellente	opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive
inadeguato	dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	<b>agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto sia in presenza che da remoto</b>
minimo	è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure
adeguato	è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure
eccellente	ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporre di nuovi
inadeguato	è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione
<b>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	<b>gestire i collaboratori sia in presenza che da remoto in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Verificare il rispetto di regolamenti, procedure e scadenze. Valorizzare il personale gestito attraverso la motivazione e una valutazione differenziata</b>
minimo	coinvolge efficacemente i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto di regolamenti, procedure e scadenze anche nel lavoro da remoto
adeguato	oltre a quanto previsto a livello minimo, favorisce la collaborazione e la crescita professionale utilizzando l'affiancamento, le riunioni,... per trasmettere le proprie conoscenze
eccellente	oltre quanto previsto a livello adeguato, effettua valutazioni differenziate al fine di premiare il merito e incentivare il miglioramento

inadeguato	dimostra di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto dei regolamenti, delle procedure e delle scadenze da parte del personale gestito
<b>FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO</b>	<b>sapersi adattare ai cambiamenti (tecnologici, di persone, di procedure,...) nella propria organizzazione o nel proprio ruolo in relazione al contesto</b>
minimo	si adatta ai cambiamenti organizzativi in funzione alle esigenze della struttura lavorando efficacemente in situazioni o con persone diverse
adeguato	è disponibile ad adeguare il proprio lavoro alle esigenze dell'organizzazione coordinandosi efficacemente con i propri collaboratori e gli altri responsabili
eccellente	comprende e accetta facilmente i cambiamenti comunicandoli con positività ai propri collaboratori; lavora efficacemente in situazioni o con persone e gruppi diversi
inadeguato	ha un approccio/atteggiamento negativo verso i cambiamenti. Cerca di evitarli anche quando sono necessari.

Comportamenti per titolari di funzione specialistica C/D o incarico EP	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
<b>INIZIATIVA</b>	<b>agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità</b>
minimo	individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione
adeguato	è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili
eccellente	agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità
inadeguato	è solo un esecutore, deve essere sempre guidato
<b>ACCURATEZZA E CONTROLLO</b>	<b>operare sia in presenza che da remoto con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive</b>
minimo	opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività
adeguato	opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive
eccellente	opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive
inadeguato	dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	<b>agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto sia in presenza che da remoto</b>
minimo	è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure
adeguato	è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure
eccellente	ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporre di nuovi
inadeguato	è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione
<b>UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW</b>	<b>utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire attività implicanti problematiche con soluzioni non prestabilite. Fornire supporto al proprio responsabile e trasferire le proprie conoscenze ad altri affinché diventino patrimonio dell'organizzazione</b>
minimo	dimostra di essere aggiornato e propositivo fornendo suggerimenti per miglioramenti nella gestione delle attività inerenti le proprie specifiche conoscenze

adeguato	è pronto a proporre nuove soluzioni per risolvere i problemi attraverso le proprie specifiche conoscenze
eccellente	è pronto ad utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire le attività presidiate e a realizzare dell'attività formativa verso i colleghi
inadeguato	dimostra di non avere le necessarie conoscenze specifiche per gestire le attività assegnate
<b>LAVORO IN TEAM</b>	<b>condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi</b>
minimo	partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza
adeguato	collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati
eccellente	contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo
inadeguato	non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo

Comportamenti per collaboratore C/D o personale di categoria EP senza incarico	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
<b>PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA</b>	<b>Svolgere il lavoro assegnato sia in presenza che da remoto secondo requisiti qualitativi di accuratezza, efficacia e precisione</b>
minimo	il lavoro svolto per la maggior parte dei casi risponde a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede controllo ma rari interventi di modifica)
adeguato	il lavoro svolto risponde sempre a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede un controllo occasionale)
eccellente	il lavoro è di elevata qualità ed è svolto con rapidità (il lavoro richiede un controllo occasionale ed è quantitativamente rilevante)
inadeguato	ha dimostrato di svolgere il lavoro assegnato in modo spesso superficiale (il lavoro è presente con sostanziali errori, richiede un controllo costante e quasi sempre va rivisto)
<b>ATTENZIONE ALL'UTENZA</b>	<b>Riuscire a soddisfare le richieste dell'utente (interno e/o esterno) tempestivamente e saper gestire le diverse situazioni trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'ateneo sia in presenza che da remoto</b>
minimo	dimostra un atteggiamento positivo verso gli utenti, rispondendo correttamente con sufficiente chiarezza e cortesia seguendo metodi e procedure standard
adeguato	dimostra particolare attenzione nel soddisfare gli utenti, rispondendo sempre correttamente con chiarezza, cortesia e tempestività. Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo e un atteggiamento positivo
eccellente	dimostra grande attenzione e rapidità nel comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti, anche nel caso di richieste particolarmente complesse o nuove (fuori dagli standard). Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'Ateneo
inadeguato	si pone in modo passivo alle esigenze degli utenti interni e/o esterni (non risponde, risponde in modo impreciso o con ritardo,...). Al verificarsi di situazioni difficili con l'utenza perde il controllo
<b>FLESSIBILITÀ</b>	<b>Svolgere il proprio lavoro adattandosi ai mutamenti del contesto lavorativo</b>
minimo	è disponibile ad adattare il proprio lavoro in funzione alle esigenze della struttura
adeguato	affronta con impegno e positività i cambiamenti legati al contesto lavorativo (agisce in modo flessibile)
eccellente	è favorevole ai cambiamenti che cerca anche attraverso il confronto con altre realtà
inadeguato	ha un approccio negativo verso i cambiamenti, cerca di evitarli anche quando sono necessari
<b>LAVORO IN TEAM</b>	<b>condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi</b>
minimo	partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza
adeguato	collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati
eccellente	contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo

inadeguato	non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo
<b>CAPACITA' REALIZZATIVA</b>	<b>rispettare quanto richiesto dal proprio responsabile nello svolgimento delle attività verso il raggiungimento dei risultati attesi e/o il miglioramento del servizio sia in presenza che da remoto</b>
minimo	dimostra di attivarsi per svolgere quanto richiesto con sufficiente autonomia
adeguato	collabora, svolgendo il lavoro assegnato e riuscendo ad anticipare alcune semplici attività (agevola il responsabile)
eccellente	agisce in modo costruttivo e propositivo, dimostrando iniziativa nel lavoro da svolgere senza bisogno di ricevere istruzioni dettagliate nel rispetto di quanto indicato dal responsabile
inadeguato	contesta e si dimostra critico rispetto al lavoro da svolgere, rallentando o creando difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi

**Nota:** comportamenti uguali evidenziati con lo stesso colore

livello di comportamento osservato	range di valutazione
minimo	6 - 7,99
adeguato	8 - 9,99
eccellente	10
inadeguato	0 - 5,99

## ALLEGATO 5 TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

### Gli obiettivi di CS

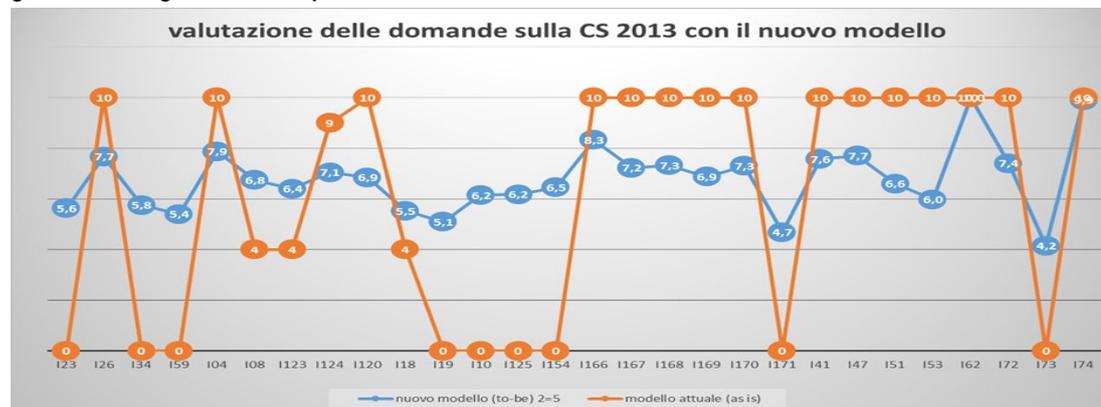
Gli obiettivi di CS hanno un target predefinito.

Il modello rappresenta un affinamento del modello precedente in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).

Es. del nuovo modello: il voto finale della domanda (su scala risposte 1-4) è dato da:

- un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è  $1 \leq x \leq 2$  il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va  $2 < x \leq 4$  il punteggio decimale va da 5 a 10 (si utilizzano quindi due trasformazioni separate in base al valore soglia 2, ben visibili dall'inclinazione della retta in grafico 2); diversamente dal modello precedente che premiava la variazione indipendentemente dal risultato assoluto, ai fini della valutazione del risultato il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima";
- oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente

graf 1 ciclo di gestione della performance luav



Sostanzialmente il nuovo modello consente di attenuare molto i picchi sia in positivo che in negativo, limitando il peso complessivo della valutazione dello scostamento percentuale con il risultato precedente e dando maggior rilievo al punteggio complessivo raggiunto con le domande di CS.

**Graf 2** Corrispondenza tra i valori delle domande (1-4) e la valutazione delle performance (1-10)



### Gli obiettivi di efficienza

Per gli obiettivi relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture la valutazione, la valutazione è attribuita in base alla variazione dell'indicatore rispetto all'anno precedente considerando un intervallo +/-1%:

VARIAZIONE	VALUTAZIONE
< di -0,01	10
da -0,0075 a -0,01	9
da -0,005 a -0,0075	8
da -0,0025 a -0,005	7
da 0 a -0,0025	6
da 0,002 a 0	5
da 0,004 a 0,002	4
da 0,006 a 0,004	3
da 0,008 a 0,006	2
da 0,01 a 0,008	1
>0,01	0

Per gli obiettivi di ateneo legati all'Indicatore globale di incidenza delle spese del personale, la valutazione è attribuita in base alla variazione dell'indicatore rispetto all'anno precedente considerando un intervallo +/-3%:

VARIAZIONE	VALUTAZIONE
< di -0,03	10
da -0,0225 a -0,03	9
da -0,015 a -0,0225	8
da -0,0075 a -0,0225	7
da 0 a -0,0075	6
da 0,003 a 0	5
da 0,012 a 0,003	4
da 0,018 a 0,012	3
da 0,024 a 0,018	2
da 0,03 a 0,024	1
>0,03	0

## ALLEGATO 6 GLOSSARIO

- azioni strategiche:** rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici dell'ateneo e si traducono negli obiettivi operativi.
- benessere organizzativo:** analisi periodica dei risultati raccolti sul personale t.a. dell'ateneo utilizzando il modello di questionario appositamente predisposto dall'ANAC.
- budget:** programma d'azione, espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, che copre un predefinito arco temporale, normalmente un anno, attraverso il quale sono programmati gli obiettivi di un'organizzazione, l'impiego e l'allocazione delle risorse
- cruscotto:** sistema strutturato di indicatori di performance finalizzato a fornire una visione sintetica dello stato di "salute" di un'organizzazione e a favorire l'identificazione delle relazioni causa-effetto tra le prestazioni parziali e le prestazioni globali
- data warehouse U-Gov:** soluzione integrata composta da diversi moduli di analisi, ognuno dei quali è basato su un Data Mart dedicato al monitoraggio di una specifica area dell'ateneo (didattica, ricerca, segreterie studenti, personale, contabilità, controllo di gestione, ecc.)
- indicatore:** strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto.
- indicatore sintetico:** dato di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi dato dal rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi (sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e già raggiunti o conclusi).
- obiettivo:** traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia.
- piano della performance:** documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.
- piano strategico di ateneo:** documento che definisce la visione complessiva dell'Ateneo, declinandola in obiettivi/azioni e rappresenta il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione e programmazione.
- relazione sulla performance:** documento che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.
- sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP):** sistema che attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati, elabora una quantificazione dei risultati delle azioni effettuate. Un sistema di misurazione svolge due funzioni principali: acquisizione dei dati e rappresentazione delle informazioni – ed è composto da indicatori, target, e infrastruttura e risorse di supporto.
- target:** è il risultato che ci si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.
- unità analitiche:** strutture organizzative a cui sono assegnate risorse economiche dal Bilancio annuale di previsione autorizzatorio.