

## NUCLEO DI VALUTAZIONE

RELAZIONE ANNUALE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ – ANNO 2015

(ART. 14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G DEL D. LGS. N. 150/2009)

Venezia, 18 aprile 2016

Il Presidente del Nucleo di Valutazione di Ateneo  
Avv. Daniela Salmini



## Sommario

|   |    |
|---|----|
| 1 Premessa .....  | 3  |
| 2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione .....  | 4  |
| 2.1 Performance organizzativa .....   | 4  |
| 2.2 Performance individuale .....   | 5  |
| 2.2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target .....   | 5  |
| 2.2.2 Metodologia, misurazione e valutazione della performance individuale.....   | 6  |
| 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....  | 7  |
| 2.4 Infrastruttura di supporto .....  | 9  |
| 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....   | 10 |
| 3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni .....  | 10 |
| 3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio .....   | 10 |
| 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo .....   | 10 |
| 4. Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, Piano Triennale di prevenzione della corruzione<br>2013-15 e rispetto degli obblighi di pubblicazione..... | 11 |
| 5. Definizione e gestione di standard di qualità .....  | 11 |
| 6. Coinvolgimento degli stakeholder .....   | 12 |
| 7. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV .....   | 13 |
| 8. Punti di forza e debolezza del sistema di misurazione e valutazione della Performance.....   | 13 |
| 9. Riferimenti per la documentazione inerente il sistema di misurazione e valutazione della performance<br>IUAV .....   | 16 |
| 10 Obblighi di trasparenza .....  | 17 |

## 1 Premessa

Nelle università, le funzioni di OIV (Organismo Interno di Valutazione) ai sensi del D. Lgs 150/2009, sono svolte dai Nuclei di Valutazione, secondo quanto disposto dalla delibera CIVIT<sup>1</sup> n. 9/2010; inoltre, a partire da giugno 2013, le competenze in materia di valutazione delle attività amministrative degli atenei, prima svolte da CIVIT, sono trasferite ad ANVUR<sup>2</sup>.

Nelle more di una definizione, da parte di ANVUR, di procedure specifiche per gli atenei, il Nucleo di Valutazione IUAV, mantiene le modalità operative e di rendicontazione già adottate negli anni precedenti, con riguardo al monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance, avviato dall'ateneo a partire dal 2011.

La presente relazione pertanto si ispira alle indicazioni delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni fornite a suo tempo dalla CIVIT e riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce criticità e aspetti positivi, dando dei suggerimenti per il miglioramento. La stessa sarà pubblicata nella sezione del sito di ateneo denominata "amministrazione Trasparente"<sup>3</sup>, ai sensi delle disposizioni D. Lgs. 33/2013 .

La composizione del Nucleo di valutazione di ateneo è la seguente:

- Avv. Daniela Salmi (presidente), già Avvocato Distrettuale dello Stato presso Avvocatura dello Stato di Trieste,
- Prof. Bruno Bernardi, docente di Economia Aziendale dell'Università Ca' Foscari di Venezia,
- Prof.ssa Cristina Masella, docente di Economia e organizzazione aziendale presso il Politecnico di Milano,
- Prof. ssa Anna Saetta, mandatario del Rettore per le attività di valutazione interna Iuav, docente di Tecnica delle Costruzioni, presso università IUAV di Venezia,
- un delegato del Senato degli Studenti IUAV (Matteo Beroglio).

Il Nucleo ha individuato il prof. Bernardi come referente per il disposto del decreto legislativo 150/09.

La presente relazione è stata approvata dal Nucleo di valutazione IUAV nella riunione del 18 aprile 2016.

---

<sup>1</sup>CIVIT: Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza nella pubblica amministrazione, ora sostituita da A.N.AC (Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza della pubblica amministrazione)

<sup>2</sup> Art. 60 Decreto Legge 69/2013 (convertito con Legge 98/2013): *il sistema di valutazione della attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, e' svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5."*

<sup>3</sup> <http://www.iuav.it/amministra/>

## 2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dal Dlgs 150/2009, è stato implementato presso l'università IUAV di Venezia a partire dal 2011. Nel corso di questi anni l'ateneo si è mosso nell'ottica del miglioramento continuo del sistema, il quale è stato oggetto di riflessioni, approfondimenti e revisioni che sono state rendicontate nelle precedenti relazioni del Nucleo.

Nel 2014 si è svolta la prima presentazione pubblica dei risultati del ciclo della performance dell'anno precedente da parte del Direttore Generale, che ha illustrato gli esiti a tutti i responsabili di servizio e trasmesso a tutto il personale tecnico amministrativo i risultati analitici delle indagini di *customer satisfaction* nei riguardi dei servizi amministrativi.

Nel 2015 si è svolta l'indagine sul benessere organizzativo, prevista dal D.LGS. 150/2009, che sarà ripetuta nel 2016 nell'ambito del progetto Good Practice. I risultati di tale indagine sono stati pubblicati sul sito "Amministrazione Trasparente", e oggetto di specifica riunione con i rappresentanti sindacali e per la sicurezza dei lavoratori. Tale riunione si è svolta il 22 dicembre 2015 alla presenza del Rettore e del Direttore Generale.

### 2.1 Performance organizzativa

Iuav ha elaborato una gerarchia di obiettivi. A partire dalle indicazioni formulate dal Rettore in occasione dell'approvazione del bilancio autorizzatorio 2015 sono stati formulati sei obiettivi strategici di ateneo<sup>4</sup>, a partire dai quali la direzione generale ha individuato:

- le azioni di intervento prioritario da realizzare da parte del sistema di gestione (personale dirigente, amministrativo e tecnico),
- indicatori globali di ateneo, concordati con gli organi di governo, per il monitoraggio delle dimensioni ritenute più rilevanti per il miglioramento dell'ateneo.

A cascata sono stati:

- individuati gli obiettivi delle diverse aree e strutture organizzative;
- definiti ex ante i parametri di misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo.

Visti gli obiettivi riportati nel piano della performance, il Nucleo ritiene che:

- siano stati espressi in modo chiaro,
- siano ben definiti i parametri per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi,

---

<sup>4</sup> Il Piano della Performance 2015-17, pubblicato alla pagina web di ateneo [http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/Piano-Performance\\_IUAV-2015-17.pdf](http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/Piano-Performance_IUAV-2015-17.pdf) prevede obiettivi strategici articolati nelle seguenti aree tematiche:

1. Formazione: razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa;
2. Ricerca Scientifica, dottorato e laboratori: migliorare l'internazionalizzazione e la partecipazione a progetti internazionali di ricerca;
3. Internazionalizzazione: aumentare il numero di *visiting professor*, di dottorandi con titolo di studio estero e la mobilità di studenti e dottorandi;
4. Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi;
5. Comunicazione e approccio multi stakeholders;
6. Bilancio, piano di interventi per il contenimento delle spese.

- rispondano alla missione istituzionale dell'ateneo e ai bisogni della collettività,
- siano volti al miglioramento della qualità dei servizi erogati,
- sia ben delineato l'arco temporale per loro realizzazione.

Il sistema degli obiettivi, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal Direttore Generale ai dirigenti, ai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

Ciascun responsabile, ai vari livelli, ha quindi il compito di definire gli obiettivi per i suoi diretti collaboratori. In particolare, i responsabili di area devono declinare sui propri diretti collaboratori gli obiettivi strategici e le azioni prioritarie loro assegnate. I responsabili delle unità organizzative, a loro volta, possono integrare tali obiettivi con obiettivi di innovazione inerenti le attività del proprio centro di responsabilità.

Gli indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi prevedono un raccordo tra i risultati conseguiti da ciascuna struttura e quelli della struttura di livello superiore. Comprendono inoltre la valutazione dei comportamenti organizzativi del dipendente, in termini di: precisione e cura nello svolgimento del lavoro assegnato, rispetto dei regolamenti interni relativi all'orario di lavoro, disponibilità verso l'utenza.

## 2.2 Performance individuale

### 2.2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Ad ogni persona vengono assegnati obiettivi che possono essere distinti in: obiettivi di gestione, di struttura, di ateneo, di innovazione, di comportamento.

A ciascuno di questi obiettivi viene assegnato un peso (che varia a seconda del livello di responsabilità e del ruolo del dipendente), la somma totale dei pesi deve essere 100%.

La tabella 1 illustra le diverse articolazioni degli obiettivi in funzione del livello di responsabilità.

Tabella 1: articolazione degli obiettivi di performance IUAV in funzione della qualifica del dipendente

| CLASSE OBIETTIVI | RESPONSABILI                |  |   |                            | COLLABORATORI              |                            |
|------------------|-----------------------------|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                  | di area                     | di divisione   | di staff, servizio, titolari di funzione spec. o incarico |                            | EP                         | C/D                        |
|                  | Dirigenti                   | EP   | EP  | C e D                      |                            |                            |
| Ateneo           | 40%<br><i>range 0 - 40</i>  | 40%<br><i>range 0 - 40</i>   | 30%<br><i>range 0 - 30</i>                                | 30%<br><i>range 0 - 30</i> | 30%<br><i>range 0 - 30</i> | 10%<br><i>range 0 - 30</i> |
| Gestione         | 10%<br><i>range 10 - 20</i> | 20%  | 20%   | 20%                        | 20%                        |                            |
| Struttura        |                             | Presenti solo se gli obiettivi di A o I hanno un peso inferiore al massimo previsto per la classe<br><i>range 0 - 50</i> | 10%<br><i>range 10-50</i>                                 | 10%<br><i>range 10-50</i>  | 10%<br><i>range 10-50</i>  | 50%<br><i>range 50-70</i>  |
| Innovazione      | 10%<br><i>range 0 - 10</i>  | 10%<br><i>range 0 - 10</i>   | 10%<br><i>range 0 - 10</i>                                | 10%<br><i>range 0 - 10</i> | 10%<br><i>range 0 - 10</i> | 10%<br><i>range 0 - 10</i> |
| Comportamenti    | 40%                         | 30%  | 30%   | 30%                        | 30%                        | 30%                        |

Per ciascun obiettivo vengono inoltre definiti i parametri di misurazione del relativo grado di raggiungimento. A consuntivo, ogni dipendente otterrà pertanto una valutazione su scala 0-10 del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nelle prime fasi di avvio del sistema, la misurazione della performance individuale avveniva prevalentemente in termini di scostamento percentuale rispetto ai valori iniziali degli indicatori<sup>5</sup>. Nel 2014 è stato introdotto un affinamento del sistema che prevede la definizione di valori soglia minimi, al di sotto dei quali il servizio è considerato insoddisfacente.

A partire dal 2013 inoltre, ai fini della valutazione individuale, non rilevano più gli indicatori di performance della struttura di riferimento del responsabile, ma rileva il valore medio degli indicatori di performance relativi all'area dirigenziale di afferenza del valutato,

Il Nucleo valuta positivamente il collegamento tra obiettivi individuali e organizzativi e l'utilizzo delle schede di programmazione e valutazione per tutto il personale. In particolare sottolinea l'importanza di indicatori di performance presenti a diversi livelli gerarchici che consentono di raccordare i risultati di strutture gerarchicamente dipendenti.

Ritiene inoltre adeguata la modifica apportata al sistema di valutazione al fine di tenere conto al contempo sia degli scostamenti percentuali degli indicatori che dei valori soglia.

### **2.2.2 Metodologia, misurazione e valutazione della performance individuale**

Le metodologie adottate dall'ateneo per la misurazione della performance individuale riguardano tutto il personale dell'ateneo. Nel paragrafo precedente sono descritti i criteri per la pianificazione degli obiettivi e la relativa misurazione.

Per quanto riguarda invece le procedure utilizzate, si segnala che:

- tutte le fasi del processo di valutazione, ovvero la pianificazione degli obiettivi, la revisione intermedia e la valutazione dei risultati, prevedono uno specifico colloquio tra valutato e valutatore;
- viene utilizzato un apposito applicativo informatico, basato su web, per la pianificazione della scheda-obiettivi, la presa visione della scheda da parte del valutato e la certificazione dei risultati conseguiti da parte dei superiori gerarchici (fino al dirigente);
- la comunicazione della valutazione finale avviene anche mediante la stampa e la sottoscrizione della scheda finale da parte del valutatore e, per presa visione, del valutato;
- i manuali operativi per l'utilizzo della procedura sono pubblicati sul sito di ateneo e sono stati realizzati incontri formativi in fase di avvio del sistema; il procedimento utilizzato è il medesimo per i dirigenti e per il restante personale.

Il Nucleo ritiene efficace il procedimento adottato da Iuav per le modalità di comunicazione della valutazione e segnala che l'indagine sul benessere organizzativo fornisce risultati soddisfacenti in merito al sistema di valutazione e al superiore gerarchico.

Auspica nel prossimo futuro, una completa apertura dell'informazione in merito. In sede di revisione del sistema il Nucleo ha evidenziato l'importanza che i dirigenti continuino il processo di analisi degli scostamenti con i propri collaboratori.

---

<sup>5</sup> I valori soglia per le percentuali di scostamento annuale degli indicatori erano fissate in +/-1% per gli indicatori relativi alla dimensione efficienza e +/- 3% per gli indicatori relativi all'efficacia.

## **2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

A partire dal primo avvio del ciclo della Performance, il processo si è così articolato:

- redazione da parte del Direttore Generale di ateneo del Piano della performance e della Relazione sulla Performance, con il supporto del Servizio Bilancio e Controllo di Gestione;
- approvazione del Piano della Performance da parte del Consiglio di Amministrazione di ateneo, previo parere del Nucleo di Valutazione, entro la scadenza stabilita dal D.Lgs 150/2009;
- approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Relazione sulla Performance riferita all'anno precedente, nel rispetto della scadenza stabilita dal D. Lgs 150/2009;
- stesura da parte dell'OIV delle relazioni previste dal D. LGS. 150/2009: Relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance e Validazione della relazione sulla performance, nel rispetto delle scadenze;
- stesura da parte dell'OIV dell'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza secondo le indicazioni fornite da ANAC (Autorità Nazionale Anti Corruzione);
- revisioni e interventi di modifica del Sistema, sono stati realizzati su proposta del Direttore Generale o di gruppi di lavoro appositamente nominati, e sottoposti ad approvazione del CDA, previo parere del Nucleo di Valutazione;
- tutta la documentazione relativa al sistema di misurazione e valutazione della Performance, (Sistema adottato, eventuali integrazioni/modifiche, Piano Performance, Relazioni Performance, Relazioni dell'OIV) è stata pubblicata nell'apposita sezione del sito IUAV "Amministrazione Trasparente" nonché sul sito appositamente predisposto dal Dipartimento per la Funzione Pubblica denominato Portale per la Trasparenza (<https://banchedati.portaletrasparenza.it/user/login>)

La tabella 2 riporta, la tempistica e gli avvenimenti che hanno riguardato il 2015 e i primi mesi del 2016.

**Tabella 2: fasi tempi e soggetti coinvolti dal Ciclo della Performance nel 2015**

| <b>Fasi/soggetti coinvolti</b>  | <b>data</b>           |
|---|-----------------------|
| Indagini di customer satisfaction in merito alla soddisfazione degli utenti nei riguardi dei servizi amministrativi 2014                                | Gen-feb 2015          |
| Parere del Nucleo sul Piano della performance 2015-17   | 28/1/2015             |
| Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del Piano della Performance 2015   | 28/01/2015            |
| Relazione del Nucleo in merito al funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione performance e attestazione obblighi di trasparenza | 21/4/2015             |
| Indagine sul benessere organizzativo  | Aprile 2015           |
| Riparto e assegnazione del salario accessorio del personale tecnico amministrativo in base ai risultati della Performance 2014                          | Giugno 2015           |
| Approvazione della Relazione sulla Performance 2014 da parte del CDA  | 24/6/2015             |
| Raccolta dei dati per il calcolo degli indicatori di Performance relativi al primo semestre 2015  | Luglio 2015           |
| Validazione della Relazione sulla Performance 2014 da parte del Nucleo di Valutazione   | 30/6/2015             |
| Proposta da parte del Nucleo per la valutazione del conseguimento degli obiettivi 2014 da parte del direttore generale                                  | 14/7/2015             |
| Approvazione da parte del Nucleo del piano delle indagini di <i>customer satisfaction</i> 2015  | 16/11/2015            |
| Raccolta dei dati per il calcolo degli indicatori di Performance relativi ai primi dieci mesi dell'anno 2015  | Novembre 2015         |
| Raccolta dei dati per il calcolo degli indicatori di Performance relativi all'anno 2015   | Gennaio 2016          |
| Indagini di <i>customer satisfaction</i> in merito alla soddisfazione degli utenti nei riguardi dei servizi amministrativi 2015                         | Gennaio-febbraio 2016 |
| Parere del Nucleo in merito al Piano della Performance 2016-2018  | 27/01/2016            |
| Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del Piano della Performance 2016-2018  | 28/01/2016            |
| Attestazione da parte del Nucleo relativamente all'assolvimento degli obblighi di trasparenza   | 8/2/2016              |



## 2.4 Infrastruttura di supporto

Il supporto amministrativo al Ciclo della Performance è fornito dai seguenti servizi:

- **servizio bilancio e controllo di gestione** che supporta la Direzione Generale per la stesura del Piano Performance e della Relazione sulla Performance e coordina il sistema degli indicatori di performance individuale;
- **servizio organizzazione e sviluppo**, che si occupa dei sistemi di valutazione del personale, incluso il sistema di valutazione delle prestazioni, e della formazione del personale. Il servizio organizzazione e sviluppo, nello specifico, ha curato la formazione del personale in merito al sistema di valutazione delle prestazioni e la fase di collegamento tra tale sistema e l'incentivazione, derivante dalla distribuzione delle risorse del fondo salario accessorio;
- **servizio programmazione e valutazione**, che si occupa delle indagini di *customer satisfaction*, dalle quali derivano indicatori del sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché del supporto alle attività dell'OIV,
- **segreteria della Direzione Generale** predispone il passaggio agli organi istituzionali dei documenti e supervisiona la pubblicazione della documentazione sia nel sito IUAV che sul Portale della Trasparenza)

Il Nucleo ritiene che il modello organizzativo consolidato dall'Ateneo, sia coerente con le disposizioni normative e che il livello di affinamento del Sistema raggiunto da IUAV rappresenti una delle più accreditate esperienze nel panorama universitario.

Nel corso della giornata di presentazione da parte di ANVUR delle analisi compiute sulle relazioni dei Nuclei relative al funzionamento del sistema di valutazione della performance 2014, svoltasi a Roma il 18 gennaio 2016, l'esperienza di IUAV è stata citata come *best practice* in quanto è l'unica a livello nazionale ad aver realizzato una stima del costo del sistema.

La stima del costo del sistema per l'anno 2015 è riportata nella tabella 3: gli importi sono calcolati a partire dai costi stipendiali, in rapporto al tempo dedicato dal personale dei Servizi Amministrativi sopra citati, direttamente coinvolti nel supporto amministrativo al ciclo performance. E' attualmente *in progress* un calcolo più affinato dei costi del Sistema che tiene conto di tutti gli attori coinvolti, dai dirigenti ai singoli collaboratori, in relazione al tempo dedicato alle attività di programmazione/revisione/valutazione finale degli obiettivi annuali, calcolo degli indicatori di performance.

**Tabella 3: stima dei costi stipendiali del personale dedicato al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance IUAV nel 2014**

|   | <b>Servizi di ateneo direttamente coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance</b> |                           |                              |               |
|---|--|---------------------------|------------------------------|---------------|
| Principali servizi coinvolti nel SMV  | Controllo Gestione   | Organizzazione e sviluppo | Programmazione e valutazione | <b>Totale</b> |
| Costo stipendiale, calcolato in base alle ore di lavoro dedicate nell'anno 2015 | <b>43.524</b>  | <b>41.064</b>             | <b>10.953</b>                | <b>95.541</b> |

## **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

Tra i vari utilizzi dei risultati del sistema di misurazione e valutazione si sottolinea la correlazione con la distribuzione del fondo per il salario accessorio. Oltre la metà di tale fondo viene infatti ripartito sulla base della valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo.

La valutazione delle prestazioni fornisce inoltre informazioni utili per la predisposizione dei piani del fabbisogno formativo, oltre a impattare sullo sviluppo del personale in termini di progressioni economiche, così come previsto dall'art. 82 del CCNL vigente.

Il Nucleo evidenzia il rilevante potenziale informativo che deriva dall'insieme di indicatori monitorati nel corso dell'ultimo triennio. Tali informazioni costituiscono una base fondamentale dei processi decisionali dell'ateneo e, in generale, della programmazione strategica di Iuav.

## **3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

### **3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio**

Dal 1 gennaio 2013 l'ateneo ha realizzato il passaggio al sistema della contabilità economico patrimoniale previsto dall'art.5 L 240/2010. Contestualmente ha modificato il sistema informativo contabile, implementando il Data Warehouse di ateneo U-Gov del consorzio CINECA.

Lo sviluppo di una maggiore integrazione tra obiettivi e risultati di performance e utilizzo delle risorse assegnate a budget alle varie strutture è uno degli aspetti evidenziati sia dalla CIVIT, prima, che dall'ANVUR, recentemente, nelle linee guida del maggio 2015 “agli obiettivi contenuti nel Piano della performance sono associate le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il loro sviluppo”. Si segnala che nel Piano della Performance Iuav 2016-18 si è cercato di dare seguito alle principali indicazioni dell'ANVUR, ad esempio inserendo per la prima volta nel paragrafo:” Le risorse a budget: centri, missioni e programmi, progetti”:

- le risorse economico finanziarie destinate per missioni e programmi;
- l'assegnazione specifica di risorse ai dipartimenti, legate principalmente ai progetti didattici (contratti, supplenze, affidamenti, ecc.) e di ricerca;
- le risorse legate al funzionamento;
- le risorse assegnate ai dottorati di ricerca;
- le risorse assegnate ai centri gestionali. Si tratta di unità analitiche dell'ateneo cui è assegnato un budget, esse corrispondono a unità organizzative formalmente definite (la Direzione Generale e le 4 Aree Dirigenziali) che utilizzano risorse finanziarie e rispondono all'Ateneo della corretta loro gestione e del raggiungimento degli obiettivi programmati.

### **3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

Il Nucleo valuta positivamente le soluzioni organizzative adottate dall'amministrazione in quanto i processi attivati e i documenti prodotti dall'ateneo non rappresentano solo l'adeguamento alla normativa ma contengono elementi di ricerca che contribuiscono al dibattito su queste tematiche e che scaturiscono sia dalla partecipazione attiva a gruppi di lavoro (quali quello del Politecnico di Milano) sia dalla professionalità del personale dedicato.

E' in corso di definizione il sistema di pianificazione formale, ma il sistema di programmazione e controllo attivato si interfaccia strettamente con il sistema di valutazione e il sistema premiale.

Il Nucleo ritiene che le fasi di progetto sviluppate realizzino efficacemente l'intervento di *change management* con la necessaria gradualità.

#### **4. Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, Piano Triennale di prevenzione della corruzione 2013-15 e rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Nel corso del 2013, l'Ateneo ha approvato il primo Piano triennale di Prevenzione della Corruzione, ai sensi della L. 190/2012, nominandone come responsabile il Direttore Generale.

Per quanto riguarda il Piano Triennale per la Trasparenza e l'integrità, l'Ateneo ha provveduto a nominare il responsabile, nella persona del Direttore Generale<sup>6</sup>.

Il Consiglio di Amministrazione IUAV ha approvato il 30 settembre 2015 un documento congiunto dal titolo *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017 e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017* al fine di assolvere in modo integrato agli adempimenti previsti rispettivamente dalla L. 190/2012 e dal D. Lgs 33/2013 (pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito IUAV<sup>7</sup>) .

Il Nucleo valuta positivamente l'integrazione dei due documenti alla luce delle linee guida ANVUR che invitano alla stesura di un piano integrato relativamente alle attività legate al ciclo della performance, integrità e anticorruzione.

Il Nucleo rinvia all'attestazione approvata il giorno 8 febbraio 2016, relativamente all'assolvimento degli obblighi di trasparenza, redatta secondo le disposizioni dell'autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC – delibera 43/2016) e pubblicata nella stessa sezione del sito IUAV<sup>8</sup>.

#### **5. Definizione e gestione di standard di qualità**

L'ateneo realizza un monitoraggio annuale della valutazione dei servizi da parte degli utenti, volta al miglioramento continuo della qualità degli stessi. Tale monitoraggio viene realizzato attraverso un insieme complesso di indagini realizzate mediante questionari di *customer satisfaction* nei riguardi dei principali utenti dell'ateneo: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo, componenti degli organi di governo, enti ospitanti i tirocinanti.

Queste indagini sono funzionali al calcolo di indicatori del Piano della Performance e permettono di individuare gli elementi di criticità che richiedono interventi correttivi, laddove la valutazione espressa dagli utenti appaia insufficiente.

Non sono al momento definiti livelli standard di qualità, tuttavia il Piano della Performance 2015-17 prevede, tra le azioni di intervento prioritario, la definizione di uno schema-tipo di carta dei servizi e la stesura della stessa carta per almeno un servizio di ciascuna area dirigenziale.

L'ateneo partecipa inoltre da diversi anni al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, che permette di confrontare i livelli di efficacia e di efficienza dei propri servizi con quelli

---

<sup>6</sup> Decreto Rettorale 82 del 25/2/2014.

<sup>7</sup> [http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/PIANO-ANTICORRUZIONE-e-TRASPARENZA-\\_2015-2017.pdf](http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/PIANO-ANTICORRUZIONE-e-TRASPARENZA-_2015-2017.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/attestazio/index.htm>

degli altri atenei partecipanti. Tale confronto, nell'edizione 2015 del progetto, ha riguardato anche l'indagine sul benessere organizzativo.

## 6. Coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento degli *stakeholder* finora è avvenuto prevalentemente attraverso analisi di *customer satisfaction*.

Un importante sviluppo della dimensione relativa al coinvolgimento degli Stakeholder è rappresentato dalla previsione, tra le azioni prioritarie del Piano della performance 2016-18, della predisposizione di Primo Bilancio sociale e ambientale IUAV.

Il Piano prevede infatti lo sviluppo di alcune importanti azioni in grado di potenziare gli effetti informativi e di comunicazione, tra le quali:

- ampliare l'arco dei portatori di interesse, coinvolgendo soggetti esterni, meno facilmente raggiungibili;
- intensificare lo sforzo teso a contenere le emissioni (aspetto ambientale) e ridurre l'impatto ambientale;
- sviluppare un sistema di monitoraggio della "sostenibilità", utilizzando dati già presenti nel sistema informativo. Il migliore utilizzo di tali potenzialità è finalizzato anche all'adesione a organismi di accreditamento sul tema della sostenibilità, in grado fornire una buona visibilità nazionale e internazionale (si ricorda che alla fine del 2015 l'ateneo ha presentato domanda di adesione al sistema di valutazione internazionale *Green Metric University Sustainability Ranking*, inviando tutti i dati richiesti dall'associazione, in attesa di ottenere il riconoscimento e avviare il percorso di sostenibilità previsto dagli standard).

Per quanto riguarda le indagini di *customer satisfaction*, IUAV realizza diverse indagini mediante questionari, allo scopo di valutare i livelli di soddisfazione degli utenti nei riguardi di:

- **attività degli uffici:** utilizzando la piattaforma del Progetto Good Practice, e attraverso un articolato sistema di questionari integrativi di ateneo, il Sistema di Misurazione e Valutazione IUAV valorizza circa 1/3 degli indicatori globali e di performance utilizzati nel piano della performance<sup>9</sup>,
- **attività didattica:** mediante i questionari del Nucleo di valutazione per valutare la soddisfazione degli studenti nei riguardi della didattica e mediante i questionari AlmaLaurea per misurare il livello di occupazione dei laureati e la loro soddisfazione per l'attività lavorativa svolta,
- **motivazioni e fonti informative** che incidono nella scelta degli studenti di accedere ai corsi di studio IUAV,
- **Customer satisfaction** delle ditte che hanno ospitato studenti o laureati per attività di **stage tirocinio**.

Sono inoltre formalizzati, nella fase di progettazione dei corsi di studio, specifici incontri con organizzazioni rappresentative a livello locale della produzione servizi e delle professioni.

---

<sup>9</sup> Vengono intervistati docenti, studenti, studenti dei laboratori, dottorandi, tirocinanti, studenti stranieri, componenti degli organi di governo, componenti delle commissioni di autovalutazione dei corsi di studio, componenti delle commissioni didattiche paritetiche docenti-studenti, direttori di dipartimento, prorettori.

Il Nucleo esprime apprezzamento per le iniziative finora messe in atto dall'ateneo e valuta positivamente le nuove aperture previste nel Piano performance 2015-17 su temi quali bilancio sociale e ambientale.

## 7. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Fin delle fasi iniziali di avvio del processo di Misurazione e Valutazione della Performance, il Nucleo ha seguito, attraverso il proprio delegato, prof. Bruno Bernardi, le attività svolte da IUAV in adempimento alle disposizioni D. Lgs 150/2009.

Tale accompagnamento è continuato a conclusione del primo ciclo di Performance, mediante il coordinamento del gruppo di lavoro che si è occupato, nel 2013, della prima revisione del sistema di misurazione e valutazione.

Il coinvolgimento del Nucleo, nel 2015, è avvenuto con le seguenti modalità;

- parere del Nucleo in merito al Piano della Performance 2015-17 (28 gennaio 2015, prot. 1547);
- partecipazione di un delegato del Nucleo al Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2015 per la presentazione del Piano della Performance 2015-17;
- stesura della relazione sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance (approvata dal Nucleo durante la riunione del 21 aprile 2015);
- validazione della relazione sulla performance 2014 (approvata dal Nucleo durante la riunione del 30 giugno 2015);
- proposta per la valutazione del conseguimento degli obiettivi 2014 da parte del direttore generale (approvata dal Nucleo durante la riunione del 14 luglio 2015);
- definizione del piano delle indagini mediante questionari di soddisfazione degli utenti (riunione del Nucleo del 16 novembre 2015).

I tempi e i dati risultano:

- dalla documentazione pubblicata sul sito "Amministrazione Trasparente" di IUAV;
- dai verbali delle sedute del Consiglio di Amministrazione e del Nucleo di Valutazione;
- dai dati raccolti relativamente al processo di valutazione delle prestazioni, sia in termini di pianificazione degli obiettivi, che in termini di risultati raggiunti. Tali dati sono gestiti dal servizio organizzazione e sviluppo e messi a disposizione del Nucleo,
- dai dati raccolti mediante le indagini di customer satisfaction, gestite dal Servizio Programmazione e Valutazione di ateneo, rendicontati al Nucleo.

## 8. Punti di forza e debolezza del sistema di misurazione e valutazione della Performance

Il recepimento del D. LGS 150/2009 ha comportato un ingente investimento di risorse/competenze/expertise da parte degli atenei. Ciò è avvenuto in modo prevalentemente autonomo, in mancanza di regolamenti applicativi specifici per gli atenei. Soltanto a maggio 2015 infatti ANVUR ha emanato le *Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali*.

Il Piano Performance Iuav 2016-18, approvato a gennaio 2016, è stato realizzato ispirandosi alle citate Linee guida, pur nella consapevolezza di una semplificazione rispetto ai contenuti richiesti. Sono stati utilizzati riferimenti, strumenti, soluzioni e metodologie attivati in periodi precedenti, alcuni dei quali potranno trovare un adeguato sviluppo e miglioramento col nuovo quadro strategico, non appena sarà concluso il processo di analisi e di ridefinizione delle linee strategiche che il nuovo Rettore ed i nuovi organi di governo hanno attivato.

In questo contesto, il Nucleo sottolinea la rilevanza del lavoro svolto da IUAV, in quanto non si è limitato ad assolvere le prescrizioni di legge ma costituisce una delle *best practice* nazionali e contiene spunti originali di elaborazione.

Tale apprezzamento è stato pubblicamente manifestato dalla stessa ANVUR, nel corso della presentazione delle analisi sulle relazioni 2014 dei Nuclei (relative al funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance), nel corso dell'incontro con i Nuclei di valutazione che si è svolto il 18 gennaio 2016, con particolare riguardo al fatto che IUAV è stato l'unico ateneo ad aver proposto una stima del costo del Sistema.

Il Nucleo rinvia all'elenco dei punti di forza del Sistema esplicitati nelle relazioni precedenti<sup>10</sup> e sottolinea in particolare il fatto che l'ateneo è in questo momento impegnato nell'esplicitazione delle proprie linee strategiche, a seguito della nomina del nuovo Rettore, avvenuta a ottobre 2015.

Il Nucleo esprime apprezzamento nei riguardi del processo partecipativo adottato per avviare la riflessione sulle strategie; sono stati infatti costituiti appositi Tavoli di lavoro, aperti alla comunità IUAV, dedicati alle principali questioni: didattica, ricerca, terza missione, comunicazione, orientamento.

La maggiore esperienza nella definizione delle strategie, auspicata anche nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo<sup>11</sup>, renderà più coerente ed efficace il legame tra pianificazione, programmazione e sistema di indicatori di performance.

Per quanto riguarda il recepimento delle linee guida ANVUR sopra citate, l'ateneo si è ad esse ispirato per la stesura del Piano della performance 2016-18 e partecipa ad uno specifico laboratorio sperimentale nell'ambito del progetto Good Practice 2015/16. Il Piano sarà poi oggetto di revisione al termine del processo di definizione delle linee strategiche attualmente in corso, così come l'intero

---

<sup>10</sup> Il Nucleo apprezza in particolare:

- la definizione di misure esplicite per la valutazione della prestazioni,
- l'assunzione di responsabilità verso la diversificata tipologia di stakeholder interni ed esterni,
- il coinvolgimento di tutto il personale dell'ateneo nel Sistema
- il ruolo centrale assunto dai dirigenti nella gestione degli indicatori della propria area e nella comunicazione con i collaboratori;
- il mantenimento del quadro completo degli indicatori informativi (sono circa 120), selezionando un gruppo ristretto di indicatori (circa 10 per Area) ai fini della valutazione della Performance 2013;
- la previsione di una scheda esplicativa dell'assetto numerico degli indicatori utilizzati ai fini valutativi, per commentare e contestualizzare i valori numerici degli stessi;
- la definizione di una procedura per la gestione degli indicatori, al fine di evitare il protrarsi delle fasi di definizione degli stessi, di prevenire comportamenti opportunistici e di definire l'iter per le eventuali contestazioni (iter che dovrà prevedere un passaggio attraverso il Nucleo di Valutazione);
- l'introduzione di un metodo di calcolo dei risultati individuali che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente, superando in tal modo le criticità legate alle percentuali fisse di scostamento dai target assegnati (fissate in 3% per gli indicatori di efficacia e 1% per quelli di efficienza), introdotte in sede di avvio del Sistema (che rimane solo per gli indicatori di efficienza legati alla valutazione dei dirigenti);
- la definizione di valori minimi degli indicatori, sotto i quali i servizi sono ritenuti insoddisfacenti;
- la messa a regime delle attività di raccolta e di elaborazione dei risultati periodici infra-annuali;
- la revisione del sistema di ponderazione che non consente di superare il 20% per gli obiettivi di gestione.

<sup>11</sup> L'indagine sul benessere organizzativo ha evidenziato le principali criticità relativamente alla mancanza di chiarezza nella definizione, condivisione e conoscenza delle strategie.

Sistema di misurazione e valutazione della performance sarà oggetto di revisione organica , in luogo degli interventi parziali realizzati negli anni precedenti in risposta a specifiche criticità.

Con riguardo all'applicazione delle linee guida ANVUR<sup>12</sup>, il Nucleo sottolinea che, pur trattandosi di una proposta più volte auspicata dagli atenei, richiede una semplificazione normativa in quanto rimangono al momento inalterati (e quindi disgiunti) gli adempimenti, e le relative scadenze, previste dal D. Lgs 150/2009, così come rimangono due autorità nazionali distinte alle quali gli atenei devono rapportarsi: ANVUR per il ciclo della performance e ANAC per la trasparenza e l'anticorruzione.

La dualità del processo comporta ad esempio che la presente relazione 2015, sia per la prima volta disgiunta dall'attestazione degli obblighi di trasparenza, in quanto quest'ultima è stata richiesta da ANAC con scadenza febbraio 2016.

Il Nucleo infine evidenzia che è in corso di definizione una revisione della scheda obiettivi del Direttore Generale e dei dirigenti, alla luce di un confronto con altri atenei, e che è in programma entro il 2016 la costruzione di un primo "cruscotto" destinato a raccogliere a modello gli indicatori di performance per la Direzione Generale e gli organi di governo.

---

<sup>12</sup> Le quali prevedono "una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa" attraverso la stesura di un Piano Integrato, cioè di un unico documento che riassume le attività amministrative legate alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, nell'ambito delle linee strategiche e della programmazione economico-finanziaria di ateneo.

## 9. Riferimenti per la documentazione inerente il sistema di misurazione e valutazione della performance IUAV

Tutta la documentazione alla quale ha fatto riferimento il Nucleo di valutazione nel presente documento, è consultabile nella pagina web di ateneo , sezione Amministrazione Trasparente.

In particolare si segnalano i seguenti link:

| <b>Argomento</b>  | <b>link</b>  |
|---|--|
| Piani della performance<br>( a partire dal 2011)  | <a href="http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm">http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm</a>  |
| Sistema di misurazione e valutazione della performance IUAV   | <a href="http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/index.htm">http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/index.htm</a>  |
| Relazioni sulla performance (anni 2011-2014)  | <a href="http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-/index.Università Iuav di Venezia.htm">http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-/index.Università Iuav di Venezia.htm</a>  |
| documento dell'organismo interno di valutazione (OIV) di validazione della relazione sulla performance (2012, 2013, 2014)   | <a href="http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Documento-/index.htm">http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Documento-/index.htm</a>  |
| relazione dell'organismo interno di valutazione (OIV) sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (2012, 2013 e 2014) | <a href="http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-1/index.htm">http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-1/index.htm</a>  |
| Revisioni del sistema di misurazione e valutazione (delibere del Consiglio di Amministrazione del 26 giugno 2013 e del 26 novembre 2014)  | <a href="http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/Ufficio-Af/Consiglio-/2013/verbale-cda-26-giugno-2013.pdf">http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/Ufficio-Af/Consiglio-/2013/verbale-cda-26-giugno-2013.pdf</a><br><a href="http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/Ufficio-Af/Con+siglio-/2014/verbale-26-novembre-2014.pdf">http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-/Ufficio-Af/Con+siglio-/2014/verbale-26-novembre-2014.pdf</a> |
| Esiti del questionario sul benessere organizzativo  | <a href="http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Benessere-/index.htm">http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Benessere-/index.htm</a>  |



## 10 Obblighi di trasparenza

Si fa rinvio all'attestazione approvata dal Nucleo di Valutazione di ateneo in data 8 febbraio 2016 e pubblicata sul sito amministrative trasparente

<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/attestazio/index.htm>

Tale attestazione è stata redatta secondo le disposizioni ANAC<sup>13</sup>, delibera 43/2016.

---

<sup>13</sup> Autorità Nazionale Anti Corruzione