

Università Iuav di Venezia

PIANO INTEGRATO IUAV 2022-2024

GENNAIO 2022

INDICE

1 PREMESSA	3
2 INQUADRAMENTO STRATEGICO	5
3 OBIETTIVI STRATEGICI	15
4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	17
5 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	32
6 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	33
7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	37
ALLEGATI	43

1 Obiettivi strategici per funzione

2 Azioni legate agli obiettivi strategici

1 PREMESSA

Il Piano Integrato 2022-2024 dell'Università Iuav di Venezia è stato redatto considerando:

- per gli aspetti di trasparenza e anticorruzione la normativa vigente e in particolare l'articolo 1, comma 5 lettera a) della Legge 190/2012 e l'articolo 10 del D. Lgs. 33/2013.
- per il Piano della performance l'articolo 10 del D. Lgs. 150/2009 (aggiornato dal D. Lgs 74/2017) oltre al documento inerente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università Iuav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009, aggiornato dal CDA Iuav del 21.12.2021 dopo il preventivo parere favorevole del Nucleo di valutazione (NdV) del 02.12.2021.

Oltre alle norme di legge sono state considerate per la redazione del piano:

1. le linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance approvate dall'ANVUR il 20 luglio 2015;
2. le indicazioni emerse dal Documento di feedback al Piano della Performance 2016-18 inviato dall'ANVUR a dicembre 2016;
3. la nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017;
4. la Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017;
5. le linee guida delle Autorità garanti in materia trasparenza e anticorruzione;
6. il documento ANVUR: "Il punto di vista dei nuclei di Valutazione sul ciclo della Performance negli Atenei Statali Italiani" di gennaio 2018;
7. il documento ANVUR: "prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina della performance nel comparto universitario" di maggio 2018;
8. le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;
9. le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019
10. le Linee guida 2020 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR giugno 2020

Il Piano integrato, partendo dalle linee strategiche di ateneo che si sono consolidate nel primo Piano Strategico Iuav¹, individua gli obiettivi di performance tecnico-amministrativa, di anticorruzione e di trasparenza, coerenti anche con la programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi strategici e gestionali sono, a loro volta, legati agli indicatori definiti nel piano.

In attesa della formulazione del nuovo piano strategico dell'ateneo anche a seguito del rinnovo della governance avvenuta a partire da ottobre 2021 e coerentemente con l'aggiornamento del Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (ex art. 7 del D.Lgs 150/2009) validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 02.12.2021 e approvato dal Consiglio di Amministrazione Iuav nella seduta del 21.12.2021, può essere preso come riferimento anche il programma elettorale del

¹ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/Atti-gener/documenti-/index.htm>

rettore che prevede sei missioni². La definizione del nuovo piano strategico richiederà la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, e in particolar modo della parte relativa agli obiettivi strategici.

² <http://www.iuav.it/Ateneo1/chisiamo/elezioni/2021/rettore/3-candidat/programma-prof-Albrecht.pdf>

2 INQUADRAMENTO STRATEGICO

Iuav nasce come costola di un'Accademia, si consolida come Istituto, si ricostruisce come Università ma senza mai perdere quella condizione di differenza che la rende oggettivamente diversa (nei numeri, nella struttura, nelle modalità di insegnamento) da tutte le altre scuole (politecnici o altro) che si occupano delle stesse discipline.

La condizione di Università a Statuto Speciale raggiunta nel 2018, con l'entrata in vigore della nuova carta statutaria, colloca quindi l'ateneo in forma nuova nel panorama universitario italiano come unica Università di questo tipo nel campo dell'Architettura e delle Arti: una condizione che andrà sempre più rafforzata e consolidata sia rinnovando i contenuti dei percorsi formativi e la qualità della ricerca sia riassumendo un ruolo di riferimento a livello nazionale e internazionale.

Dal 1 ottobre 2021 il Prof. Benno Albrecht ha iniziato il proprio mandato di rettore per il sessennio 2021/2027. Il programma elettorale presentato al momento della candidatura indica la strada da percorrere per lo sviluppo di IUAV ed è articolato nelle sei missioni di seguito elencate:

- Missione 0 - Il benessere e la comunità
- Missione 1 - La didattica
- Missione 2 - La ricerca
- Missione 3 - Aziende e nuovi mestieri e Territorio
- Missione 4 - Amministrazioni
- Missione 5 - Identità, eccellenza, comunicazione

Ognuna di queste missioni è declinata in diverse azioni e nel corso del 2022 il programma elettorale verrà tradotto nel prossimo piano strategico.

L'analisi del contesto e dei punti di forza e debolezza che sono descritti nei paragrafi successivi delineano con chiarezza il quadro in cui si dovrà operare.

CONTESTO ESTERNO

Il mutato contesto nazionale con l'introduzione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) offrirà delle opportunità per accedere a bandi competitivi nelle forme di infrastrutture di ricerca, ecosistemi dell'innovazione, partenariati estesi e centri nazionali che IUAV dovrà essere in grado di agganciare.

Nel 2021 l'ateneo ha ricevuto circa 28.4 milioni di euro **dal Fondo di finanziamento ordinario delle Università (FFO)**. La suddivisione percentuale dell'FFO in merito alla quota base, premiale e perequativa è stata rispettivamente del 57,4%, del 25,1% e del 9,3% per l'Università Iuav, mentre a livello nazionale è risultata del 58,6%, del 31,3% e del 2,5%. Ciò evidenzia come per l'ateneo la quota perequativa sia sensibilmente più elevata e quella premiale sensibilmente più bassa rispetto a quanto si è verificato a livello di sistema.

Considerando le principali componenti del finanziamento ministeriale si evidenzia:

-una quota base che presenta una diminuzione di 220.493 euro ed è composta da: a) una quota storica che rileva una variazione negativa di 1.661.196 euro; b) una quota calcolata sul costo standard per studente che rileva una variazione positiva di 288.641 euro c) una quota consolidamento piani straordinari di 1.152.062 euro;

-una quota premiale che presenta un aumento pari a 1.093.994 euro ed in particolare: a) l'assegnazione VQR 2011-14, che incide del 60% sulla quota premiale, presenta un aumento di 522.265 euro ;b) le politiche di reclutamento che incidono del 20% sulla quota premiale rilevano un incremento di 182.033 euro; c) l'autonomia responsabile, che incide del 20% sulla quota premiale rileva un aumento di 389.726 euro.

Dall'analisi effettuata sui dati MUR (sito open data) risulta che negli ultimi dieci anni accademici (2011/12 - 2020/21) la percentuale di studenti iscritti ai corsi del gruppo architettura/ingegneria civile sul totale degli iscritti è andata via via riducendosi passando dal 7,6% del 2011/12 al 4,2% del 2020/21.

In particolare l'Università luav, inserita dal Censis nella categoria dei ben più grandi Politecnici, si colloca ai vertici della classifica conquistando il primo posto generale nell'ambito dell'arte e del design ed il terzo posto nell'ambito dell'architettura, per quanto riguarda i corsi di laurea triennale. Si colloca invece al secondo posto nelle lauree magistrali sia nell'ambito dell'arte del design che nell'ambito dell'architettura. Ottiene inoltre il primo posto tra tutte le università italiane nell'internazionalizzazione a conferma di una vocazione internazionale che si appoggia su di una consolidata autorevolezza riconosciuta in tutto il mondo e sulla capacità di rinnovare costantemente i suoi legami, promuovendo iniziative come i Workshop W.A.VE. che portano a Venezia architetti e studenti provenienti da tutto il mondo.

luav dal 2015 partecipa al **GreenMetric World University Rankings**, ranking internazionale creato da Universitas Indonesia nel 2010 che classifica gli atenei partecipanti sulla base della comparazione degli sforzi attuati nella gestione della sostenibilità ambientale (ambiente e infrastruttura, energia e cambiamento climatico, spazzatura, acqua, trasporti, didattica). luav ha conseguito un buon posizionamento attestandosi, con riferimento all'ultima rilevazione effettuata nel 2021, al 349° posto della classifica internazionale (su 956 atenei aderenti, 44 in più dell'anno precedente) e al 20° posto degli atenei italiani (su 33 aderenti).

Nell'individuazione delle proprie linee strategiche luav tiene conto di una lettura del contesto territoriale in cui opera secondo le rilevazioni effettuate ogni anno sui temi della legalità, utili a identificare le dinamiche del rischio corruttivo presenti all'esterno e prevederne l'eventuale impatto sull'organizzazione.

Per un'analisi riferita a dati di sicurezza pubblica e legalità nella città, come di consueto, è stato richiesto anche quest'anno il supporto tecnico della Prefettura di Venezia, competente per ambito e territorio, al fine di comprendere le dinamiche del rischio corruttivo e il possibile impatto sull'ateneo.

L'Ufficio territoriale del Governo della Prefettura di Venezia non ha riscontrato in merito, per cui si ritiene confermato quanto riscontrato dall'ente per l'anno 2020.

L'assenza di un quadro aggiornato sulla criminalità organizzata pur non consentendo una valutazione dell'impatto della pandemia sull'andamento dei fenomeni corruttivi a livello locale, permette di mantenere il riferimento al quadro sul territorio regionale e veneziano rappresentato nella precedente edizione del Piano integrato. Si è evidenziato l'interesse della criminalità organizzata, considerata l'elevata propensione imprenditoriale e la posizione geografica, in particolare:

a) per i settori dello smaltimento di rifiuti (interessati nel passato da fatti illeciti accertati in materia di gestione dei rifiuti), rilevando come sintomatica di possibile illiceità il ricorso ad affidamenti diretti sotto soglia che sfuggono al controllo antimafia nonché alla procedura ad evidenza pubblica che possono favorire accordi tra

funzionari preposti ed imprenditori;

b) per il tessuto economico-produttivo locale, in particolare col fenomeno dell'usura o dell'infiltrazione;

c) per le grandi opere e la gestione degli appalti pubblici.

Dall'insieme delle azioni adottate dalla Prefettura di Venezia, è stato sollecitato un approccio unitario e partecipe delle pubbliche amministrazioni per la diffusione della cultura della legalità, dell'integrità e della trasparenza agendo sull'educazione delle giovani generazioni per contribuire all'auspicato miglioramento nella percezione della corruzione della pubblica amministrazione in Italia.

Si parla di "percezione della corruzione" trattandosi di un dato misurato annualmente da Transparency International secondo un indice che si riferisce al livello di corruzione e scarsa trasparenza percepito dal cittadino rispetto a chi gestisce la cosa pubblica, così come i conflitti di interesse tra finanza, politica, affari e istituzioni. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

In base agli ultimi dati disponibili, l'Indice di percezione della corruzione (Cpi) 2020 pubblicato da Transparency International pone l'Italia al 52° posto in una classifica di 180 Paesi e territori analizzati secondo il livello di corruzione percepita nel settore pubblico. La presidente di Transparency International, Anna Savini, ha evidenziato che i progressi nella lotta alla corruzione dell'Italia degli ultimi anni sono riconducibili a specifiche misure adottate quali: l'introduzione del diritto generalizzato di accesso agli atti, che ha reso più trasparente il rapporto tra la pubblica amministrazione e i cittadini; l'approvazione di una disciplina a tutela dei whistleblower; l'introduzione di regole di trasparenza dei finanziamenti alla politica e, con la legge anticorruzione del 2019, ha inasprito le pene previste per taluni reati. L'analisi di Savini ha evidenziato che i Paesi con un Cpi più elevato sono incorsi in minori violazioni delle norme quando si è trattato di rispondere alle esigenze per fronteggiare la crisi pandemica.

Al riguardo si evidenzia che luav, quale istituzione culturale consapevole del proprio contesto territoriale ha integrato tale approccio, coerente con quanto richiesto da ANAC e dal PNA, introducendo numerose procedure di controllo, sia dal punto di vista regolamentare che di azioni operative.

Oltre a mantenersi su posizioni di vigilanza e prudenza da un punto di vista amministrativo, garantendo la trasparenza dei dati secondo gli adempimenti di legge, luav ha proposto i temi dell'etica e dell'integrità, così come del territorio e dell'ambiente, all'interno della propria azione formativa, nell'esercizio del proprio ruolo istituzionale rivolto alle nuove generazioni.

In questa logica luav ha rafforzato nel corso del 2021 l'attività di promozione della legalità all'interno dell'ateneo, con l'organizzazione, fra l'altro, di una specifica formazione in materia di gestione del rischio di corruzione rivolta a tutti i dirigenti, responsabili di divisione e di servizio coinvolti nel processo di gestione.

Oltre a ciò, si segnala la redazione di un codice unico etico e di comportamento che ha visto il coinvolgimento di tutti gli attori così come indicati dalle linee guida ANAC in materia.

La giornata della Trasparenza organizzata dagli atenei veneti per il 2021 ha avuto quale argomento di riflessione l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione, quale strumento per garantire

trasparenza e qualità all'azione amministrativa, oltre che il miglioramento della qualità dei servizi resi agli utenti, anche tramite la semplificazione dei processi.

CONTESTO INTERNO

La condizione di Università a Statuto Speciale ha collocato l'ateneo in forma nuova nel panorama universitario italiano come unica Università di questo tipo nel campo dell'Architettura e delle Arti. Essa ha attribuito al contempo delle nuove responsabilità a cui è stata data risposta in due modi: da un lato rinnovando i contenuti dei percorsi formativi e la qualità della ricerca e dall'altro riassumendo nel panorama nazionale ed internazionale un ruolo di riferimento.

Nel 2021 è proseguito l'iter che attraverso una convenzione siglata con la Fondazione Studi Universitari di Vicenza porterà all'istituzione di un corso di studio nella classe L4- Disegno Industriale per l'a.a. 2022/23 nella città di Vicenza.

Per migliorare la qualità dell'offerta formativa, rendendola più adeguata alle esigenze formative degli studenti, nell'ottica di un potenziamento dell'attrattività attraverso una proposta di progetti chiari, trasparenti e competitivi, nel corso del 2021 si è intervenuti con una modifica degli ordinamenti didattici dei corsi di studio. Sul fronte delle iscrizioni nel 2020/21 vi è stato un incremento nel numero di immatricolati al I° anno consolidatosi nel 2021/22 (Ultimi ripescaggi ancora aperti). Si conferma una regionalizzazione per la provenienza degli studenti delle lauree triennali, in linea con quanto accade nelle altre regioni italiane, mentre si registra un aumento dell'attrattività a livello nazionale per le lauree magistrali.

Buone le performance sul fronte degli abbandoni: le percentuali di abbandoni al I° anno restano al di sotto di qualche punto percentuale rispetto alla media nazionale e quelle al II° anno sono più basse di tredici punti percentuali.

Nell'ambito del progetto GoodPractice 2020/21 IUAV ha partecipato ad un laboratorio di analisi sullo Smart-Working (SW) a cui hanno aderito 33 atenei italiani. Il laboratorio si proponeva di confrontare lo stato di attuazione dello (SW) negli atenei al fine di identificare spunti di innovazione e sistematizzazione.

Dall'analisi effettuata emerge che la percentuale potenziale di attività in (SW) è superiore al 70% per le aree della Gestione didattica, Amministrazione e Supporto alla ricerca, mentre risulta problematica per i Laboratori e i Sistemi Bibliotecari (percentuali al di sotto del 50%). Inoltre confrontando la percentuale di lavoro in SW a settembre 2020 con il potenziale dichiarato per l'indagine GoodPractice, IUAV si colloca nel gruppo più numeroso in cui lo SW effettivo è stato superiore a quello potenziale. Il laboratorio ha alla fine evidenziato una serie di benefici e una serie di problematiche derivanti dalla nuova modalità di lavoro:

- benefici: accesso alla formazione on-line, Digitalizzazione dei servizi, Strumenti alternativi per il contatto degli studenti e riduzione per assenze permessi.
- problematiche: carico lavoro personale IT, Dotazioni Hardware, Lavoro per risultati, Attività non agilizabili.

L'indagine sul **benessere organizzativo** del personale tecnico amministrativo effettuata nel 2021 ha fornito un feedback alle azioni poste in essere dall'ateneo, con la conferma di una significativa partecipazione alla

rilevazione tramite questionario (copertura al di sopra del 50% per il terzo anno consecutivo). La soddisfazione diminuisce in modo contenuto (-0,2 su una scala da 1 a 6) in tutti 14 gli ambiti indagati ma resta sopra ai livelli del 2019.

In conseguenza del fenomeno dell' "Acqua grande" (eccezionale marea verificatasi a novembre 2019) sono continuati gli interventi a livello infrastrutturale per la messa in sicurezza di impianti e spazi affrontando una spesa di circa 200.000 euro.

Consolidata la propria reputazione a livello nazionale e internazionale nell'ambito della didattica, l'ateneo nel corso del 2021 ha continuato un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca.

Oltre alla ristrutturazione della governance e all'ottenimento della condizione di Università a Statuto Speciale che segnano una specifica connotazione nell'ambito della ricerca ad alto livello vi sono altri aspetti favorevoli quali:

- il consolidamento dei rapporti con istituzioni territoriali, culturali, associazioni imprenditoriali specialmente attraverso la stipula di protocolli di intesa, la partecipazione a tavoli decisionali e l'utilizzo dei fondi FSE;
- la stipula di accordi e convenzioni internazionali e specifiche convenzioni di ricerca operativa;
- il rafforzamento dell'attività editoriale di divulgazione dei risultati della ricerca;
- il consolidamento di una politica della valutazione attraverso le azioni di NdV e Presidio della Qualità;
- la verifica della natura e dell'efficienza dei laboratori ai fini dello sviluppo di un loro uso a supporto della ricerca di ateneo.

Sarà fondamentale focalizzarsi sui filoni tematici che sono al centro del dibattito pubblico:

- crisi climatica (innalzamento delle acque, riscaldamento del pianeta, migrazioni di massa);
- sostenibilità ambientale e sociale (riciclo, risparmio energetico, nuova povertà e disuguaglianze, nuova dimensione urbana), temi che oggi assumono una nuova prospettiva anche in seguito alla pandemia da covid 19;
- ricostruzioni (in seguito a guerre o eventi catastrofici);
- heritage (conservazione, restauro, paesaggio, identità);
- turismo (dimensione globale, snaturamento dei centri storici);
- made in Italy (nella sua dimensione culturale, economica, simbolica e politica);
- industrie culturali e creative (gestione, innovazione e comunicazione del patrimonio culturale materiale e immateriale e progettazione nell'ambito della moda del design e delle arti).

Nel corso del 2021 si è svolta la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 che ha visto l'ateneo impegnato nella selezione dei prodotti di ricerca da sottoporre a valutazione. Per supportare il lavoro è stata creata una apposita commissione e un gruppo di lavoro a supporto della stessa. I lavori si sono conclusi a giugno ed ora si attendono gli esiti delle valutazioni previsti a giugno 2022.

A fine anno è stato pubblicato l'annuario della ricerca 2019-20, hanno partecipato alla sua realizzazione la prof.ssa Fregolent, il personale dell'area Ricerca ricerca, del dipartimento di Culture del progetto e della Scuola di dottorato.

Il quadro generale descritto evidenzia in modo sintetico i principali punti di forza e di debolezza dell'ateneo e le principali opportunità e i rischi.

Esso emerge da dati e informazioni provenienti dalle seguenti fonti:

- 1 relazioni del Nucleo di Valutazione luav;
- 2 indicatori ministeriali per il riparto dell'FFO;
- 3 indicatori PRO3 del MUR;
- 4 indagini Almalaurea;
- 5 esiti della Valutazione Qualità della Ricerca;
- 6 Relazioni ANVUR sullo stato dell'università;
- 7 Rapporto ANVUR sull'accREDITAMENTO periodico della sede e dei corsi di studio.

Tab. 1 Swot Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Tassi di copertura del benessere organizzativo aumentati (55% vs 50%) con valutazioni scese in modo marginale rispetto all'anno precedente nonostante la situazione anomala dell'anno 2020 • Tenuta delle immatricolazioni nell'a.a. 2021/22 dopo l'aumento dell'anno precedente (+11,5%) • Formazione basata sul progetto e sull'esperienza laboratoriale come asse portante dell'insegnamento • Obbligatorietà di tirocini e stage • Workshop e laboratori progettuali in tutti i corsi di studio • Buoni tassi di occupazione dopo il percorso di studio • Specialità statutaria • Dotazione infrastrutturale di supporto alla didattica e alla ricerca eccellenti (Biblioteca, Laboratori, Archivio progetti) • Dipartimento di eccellenza • Potenziamento fuori sede dell'offerta luav • Aggiornamento degli ordinamenti didattici • Rinnovamento dei contenuti e rafforzamento delle modalità dell'insegnamento • Bassa percentuale di abbandoni al I anno 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata numerosità degli studenti frequentanti i laboratori didattici • Scarsa numerosità del corpo docente in alcuni settori strategici per l'ateneo a fronte dei vincoli di assunzione • Difficoltà di mantenimento di standard adeguati nelle sedi a causa del costo di manutenzione degli edifici in rapporto alla location veneziana e alla tipologia di struttura • Trend delle risorse finanziarie strutturate decrescente • Costi per interventi di salvaguardia e ripristino degli impianti e degli edifici e di sanificazione in crescita
Opportunità	Vincoli/Minacce
<ul style="list-style-type: none"> • Attrattività e prestigio della sede • Uso espositivo delle sedi • Iniziative per il miglioramento della rete di rapporti con il tessuto produttivo del territorio • Collocazione della sede rispetto alle opportunità culturali offerte da Venezia • Partecipazione al programma di trasferimento tecnologico Industria 4.0 • Rinnovamento dei contenuti e rafforzamento delle modalità dell'insegnamento • Impegno del ministero al rifinanziamento del sistema universitario • Nuovi fondi dal PNRR 	<ul style="list-style-type: none"> • Costi aggiuntivi determinati dal perdurare dell'epidemia di COVID • Assegnazioni finanziarie decrescenti • Problematiche legate alla città di Venezia (costi per la residenzialità degli studenti, fenomeni naturali dannosi) • Mancanza di una programmazione coerente e pluriennale delle assegnazioni ministeriali • Diminuzione degli iscritti ad Architettura rispetto alle altre discipline a livello nazionale • Valutazioni della nuova VQR

LE POLITICHE PER LA QUALITÀ

Come riportato nella relazione delle performance del 2020, in maggio 2020, a tre anni dal decreto di accreditamento ministeriale, il NdV ha rendicontato ad ANVUR sulle attività messe in campo per il superamento delle criticità relative ai corsi di studio. Al momento attuale, a distanza di quasi due anni, l'ateneo è ancora in attesa di un riscontro da parte di ANVUR. Nel frattempo si è preparato a risolvere le criticità sollevate dalla CEV in merito ai requisiti di sistema, sui quali il NdV dovrà rendicontare nel maggio 2022.

Nel 2021 è stato implementato il nuovo sistema di assicurazione della qualità approvato dal senato accademico nel luglio 2020 con gli obiettivi di dare più attenzione ai risultati effettivi del sistema di assicurazione della qualità della didattica e di sviluppare maggiormente l'assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione.

Più nel dettaglio, il PQ in accordo con NdV e la commissione paritetica docenti studenti ha implementato le seguenti azioni: 1) messa in opera del sistema di AQ della ricerca e terza missione (è stata predisposta la rilevazione annuale delle attività di ricerca e terza missione, anche tramite la costituzione di un gruppo di lavoro e un questionario a tutti i docenti); 2) verifica della ripartizione delle competenze e del funzionamento del passaggio di informazioni tra gli attori della AQ nella nuova organizzazione dell'ateneo (sono stati predisposti dei calendari con il dettaglio dei materiali di input e di output per ciascun attore del sistema AQ); 3) valorizzazione delle opinioni degli studenti- attività volte al miglioramento del dato statistico al fine di far comprendere agli studenti l'utilità delle rilevazioni (è stato progettato un incontro con gli studenti che non è stato realizzato a causa della pandemia); 4) miglioramento della efficacia delle attività di monitoraggio della didattica - le istanze emerse dal processo di autovalutazione sono state confrontate con le azioni già intraprese attraverso la rilettura dei documenti strategici e gestionali di ateneo al fine di evidenziare le azioni ancora da intraprendere (l'attività è giunta ad un grado di maturazione da consentire l'implementazione del ciclo di Deming previsto dal nuovo sistema AQ di ateneo); 5) audit dei cds – il PQ ha continuato la collaborazione con il NdV per le attività di audizione dei corsi di studio; 6) supporto ai docenti e accompagnamento degli stessi nel processo di cambiamento in atto nell'erogazione della didattica a seguito dell'emergenza sanitaria (sono stati somministrati due questionari ai docenti per capire le loro necessità).

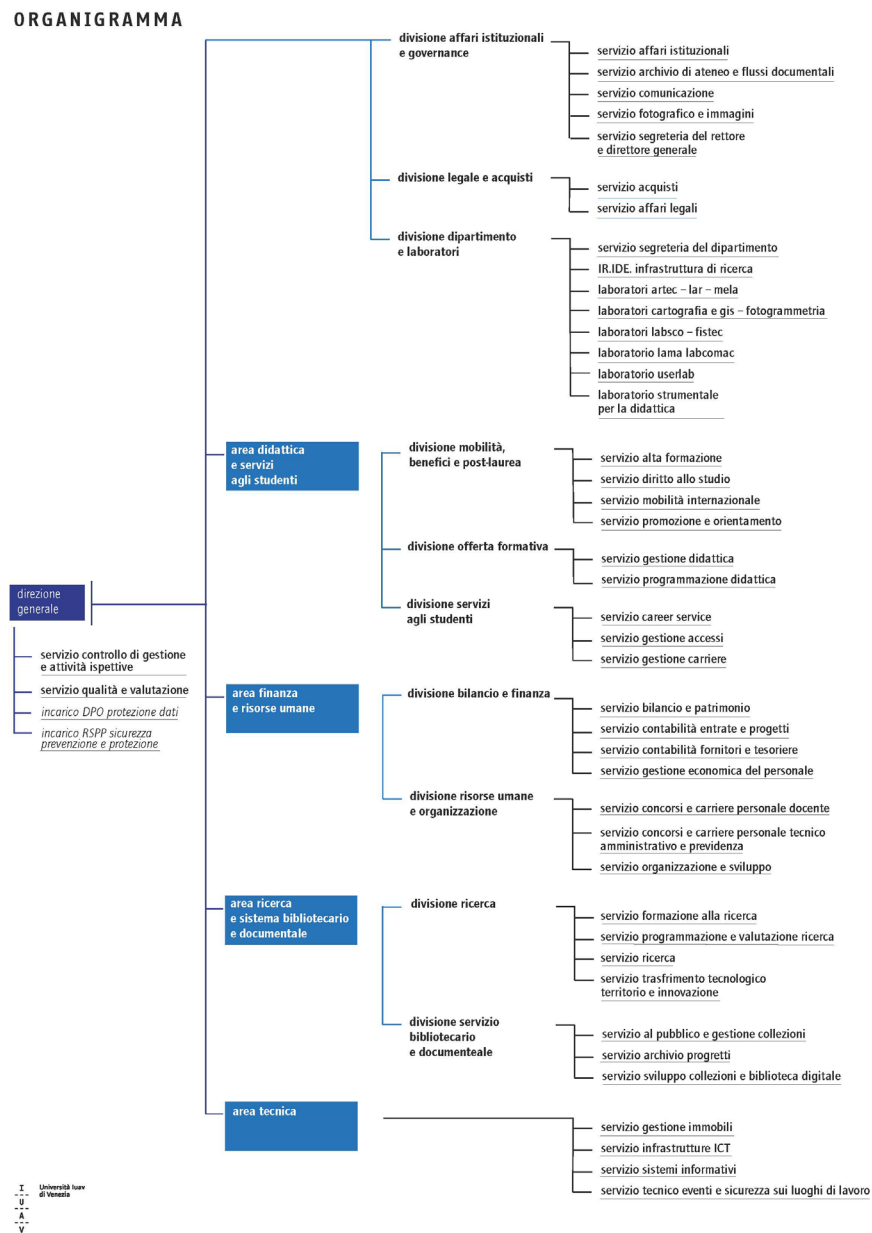
Tra le azioni da intraprendere in un prossimo futuro si riconferma la necessità di dedicarsi maggiormente all'applicazione della metodologia per la consultazione delle parti sociali, con le azioni volte a comprendere la domanda di formazione dei corsi di studio, sia nelle occasioni di cambi di ordinamento - per una migliore definizione dell'offerta formativa esistente - sia per l'attivazione di nuovi corsi. Inoltre come previsto dal nuovo sistema AQ andranno potenziate le attività di comunicazione delle attività del PQ, al fine di diffondere ulteriormente la cultura della qualità.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO E I DATI FONDAMENTALI

L'ateneo si articola in una direzione generale, che comprende due servizi di staff centrali e tre divisioni, e quattro aree che supportano la didattica, la ricerca e il sistema bibliotecario e documentale, i servizi contabili e al personale e i servizi tecnici.

La figura seguente evidenzia l'organigramma di ateneo al 1 gennaio 2022

Fig 1 organigramma



Nelle tabelle che seguono emerge un quadro sintetico dei dati dei principali elementi caratterizzanti l'ateneo (ateneo in cifre).

Tab. 2 Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2021
Laboratori di ricerca	10	
Corsi di laurea triennale	4	a.a. 2020/21
Corsi di laurea magistrale	6	
Master di I livello	5	
Master di II livello	4	
Corsi di perfezionamento	3	a.a. 2020/21
Corsi di dottorato di ricerca	1	

Tab. 3 Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	162	31/12/2021
<i>Ordinari</i>	55	
<i>Associati</i>	68	
<i>Ricercatori</i>	39*	
Personale tecnico amministrativo	237**	a.a. 2020/21
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.422	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.569	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	97	a.a. 2020/21
Iscritti a Master di I livello	82	
Iscritti a Master di II livello	87	anno solare 2021
Diplomati a master di I livello	107	
Diplomati a master di II livello	95	al 31/12/2021
Iscritti a corsi di dottorato	152	
Dottori di ricerca	34	
Assegnisti di ricerca	177	attivi nel corso del 2021

* di cui 7 ricercatori a tempo indeterminato;

** di cui 1 a tempo determinato, 4 dirigenti a tempo indeterminato, 1 direttore generale

Tab. 4 Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	14	a.a. 2020/21
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	2	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	78	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	85 (3 verso Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	99 (20 studenti master)	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	58	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita x studio	0	
Programma Erasmus ICM - studenti in entrata x studio	3	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in entrata	0	
Programma Erasmus ICM - dottorandi in uscita	0	
Studenti in mobilità entrata con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti stranieri che trascorrono all'Università Iuav circa 2 settimane per workshop)	8	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti Iuav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per	12	

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
workshop e che comunque acquisiscono crediti)		

Tab. 5 Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	76	31/12/2021
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Laboratori/Atelier didattici ³	6	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	380 (di cui 128 disponibili causa emergenza covid-19)	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	17 (di cui 3 disponibili causa emergenza covid-19)	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	264.648	
Abbonamenti correnti a periodici	794	
Periodici elettronici correnti	432	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	126.766	
Banche dati	69	

Tab. 6 Bilancio di genere

Bilancio di genere*	Donne	Uomini	Totale	% donne	% uomini
Docenti	70	92	162	43,21%	56,79%
<i>di cui ricercatori t.d.</i>	15	17	32	46,87%	53,13%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	151	81	232	65,09%	34,91%
<i>di cui a t.d.</i>	1	0	1	100%	0%
Totale	223	175	398	56,03%	43,97%

* escluso il direttore generale

Tab. 7 Età media

Età media	Donne	Uomini	Totale
Docenti	54,29	55,06	54,67
<i>di cui ricercatori t.d.</i>	46,33	43,82	45,07
Dirigenti	56,50	56,50	56,50
Personale tecnico amministrativo	45,95	52,02	48,98
<i>di cui a t.d.</i>	41,00	0	41,00

³ Spazi attrezzati per attività didattiche integrative, con fornitura di assistenza tecnica specializzata, e per attività sperimentali autonome degli studenti nei campi della produzione ed elaborazione di immagini, video, installazioni interattive, modellazione digitale e materica (legno, ferro, ceramica, carta), stampa tridimensionale.

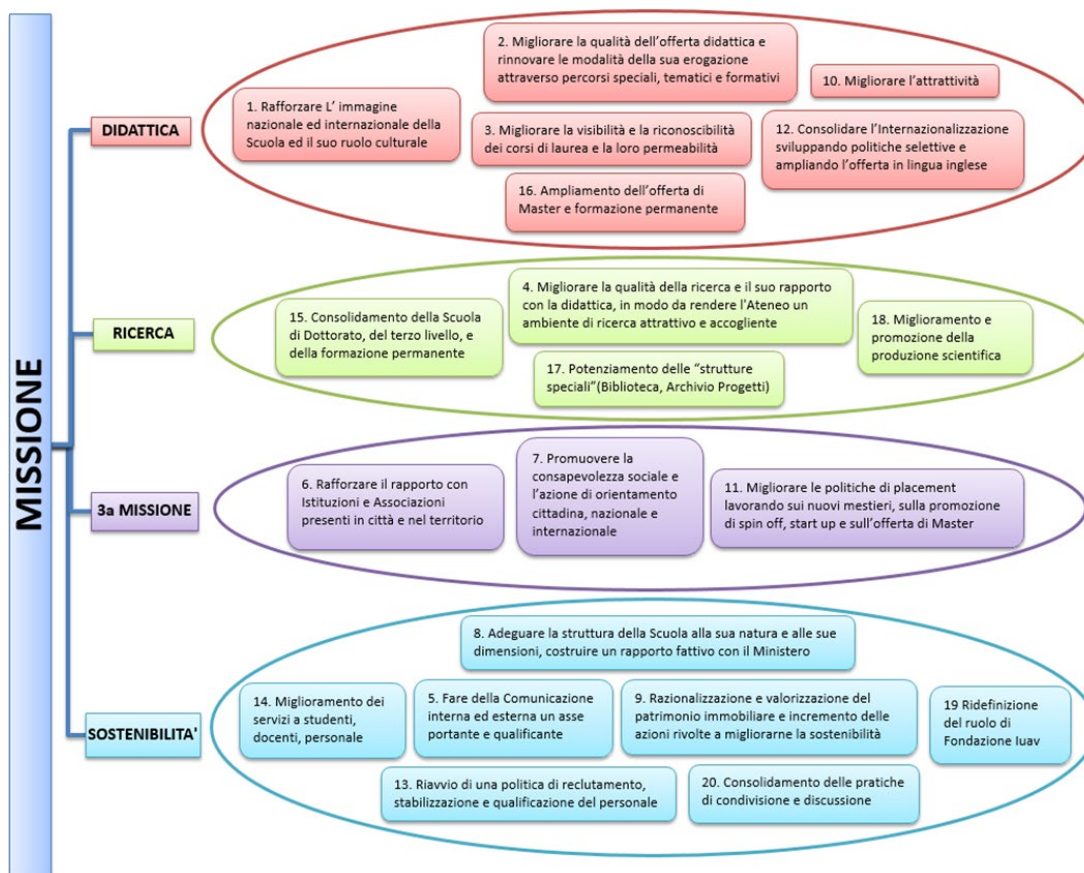
3 OBIETTIVI STRATEGICI

Alla fine del 2018 è iniziato un percorso di revisione del Piano Strategico, legato al forte cambiamento che ha interessato l'ateneo con la attivazione del dipartimento unico, la scuola di eccellenza, la ridefinizione dell'offerta formativa e la riorganizzazione dei servizi di supporto.

In particolare nella seduta del 16.10.2019, il Senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca di ateneo che insieme alle linee guida sulla didattica di ateneo (approvate il 22.01.2020), costituiscono i primi elementi per lo sviluppo del nuovo Piano strategico di ateneo.

In attesa della formulazione del nuovo piano strategico dell'ateneo anche a seguito del rinnovo della governance avvenuta a partire da ottobre 2021 il riferimento per il Piano Integrato 2022-24 rimane il Piano strategico dell'Università luav approvato nel 2017, che ha visto il coinvolgimento dei principali stakeholders (personale docente, tecnico amministrativo, studenti). Esso si compone di 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle 4 funzioni che realizzano la mission dell'ateneo: didattica, ricerca e terza missione oltre che ad un obiettivo trasversale di "sostenibilità" inteso come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Figura 2 Mission, funzioni e obiettivi strategici



Gli obiettivi strategici del piano sopra illustrato vengono quindi declinati nelle azioni strategiche (Alleg. 2).

Dopo aver articolato i 20 obiettivi strategici nelle rispettive azioni, essi sono stati declinati in base alle funzioni svolte dall'ateneo (didattica, ricerca, terzo settore e sostenibilità), individuando per ogni obiettivo i relativi indicatori e le specifiche di calcolo (metrica), che figurano all'allegato 1.

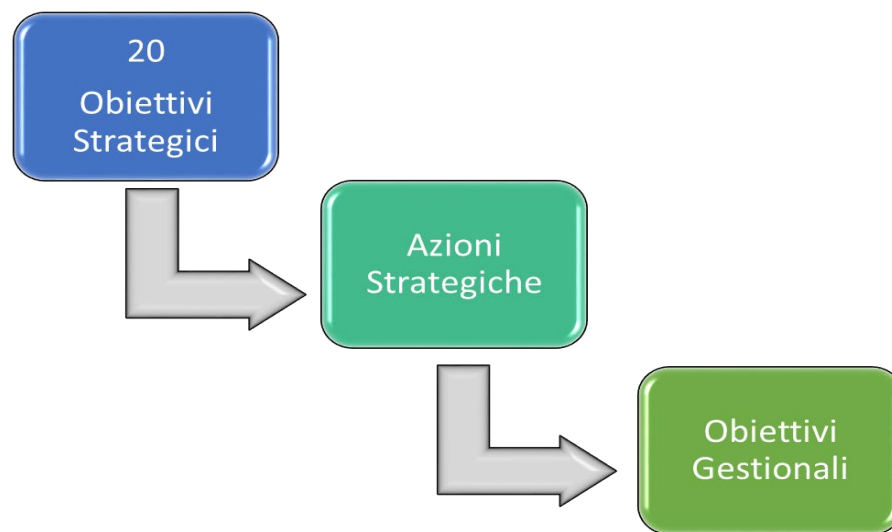
Allo scopo di fornire un ulteriore supporto informativo decisionale agli organi di governo dell'ateneo, dopo una fase di ideazione e di informatizzazione con CINECA a settembre 2019 è stato attivato il **Cruscotto sintetico di indicatori luav** destinato agli organi di governo, al direttore generale e ai componenti dei NdV luav, che consente il monitoraggio dei principali indicatori strategici, ora in fase di aggiornamento.

4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

A partire dal quadro degli obiettivi delineati dal Piano strategico dell'ateneo sono definiti gli obiettivi gestionali di ateneo e i relativi indicatori.

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

Figura 3



Attraverso questi obiettivi l'amministrazione rende concreta la realizzazione del Piano strategico. Le strutture amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti delle aree.

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

Da luglio i responsabili delle strutture organizzative di ateneo, in sede di avvio del processo di costruzione del budget 2022-2024 sono stati chiamati a tenere conto nella formulazione degli stanziamenti di quegli obiettivi che avranno un risvolto economico diretto in termini di risorse richieste. Nella prima metà del mese di gennaio 2022 la direzione generale ha organizzato degli **incontri con i dirigenti** delle aree amministrative e i responsabili delle strutture in staff in merito a una prima **quantificazione dei risultati raggiunti nel 2021, ai fini della definizione e condivisione degli obiettivi gestionali di ateneo 2022-24**. Questi incontri hanno consentito una riflessione comune sui risultati conseguiti e in particolare sull'impatto ancora esercitato dalla pandemia mondiale COVID-19 che dalla fine del 2021 è tornata a diffondersi, e sulle priorità strategiche future ai fini di ridefinire un quadro degli obiettivi 2022 in un contesto ancora caratterizzato da forte incertezza.

GLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO

La tabella 9 evidenzia il quadro degli obiettivi gestionali di ateneo assegnati al termine del processo di condivisione ai dirigenti delle aree di supporto dell'amministrazione.

La definizione degli obiettivi è stata preceduta da un colloquio con i singoli dirigenti delle aree, a partire dai risultati conseguiti in merito agli obiettivi dell'anno precedente per poi concordare, con un processo misto (top-down/bottom-up), i nuovi obiettivi.

Conseguentemente al dispiegarsi degli effetti negativi della pandemia COVID 19 il cui quadro evolutivo è tuttora difficilmente prevedibile la definizione degli obiettivi è stata complessa e ha suggerito di adottare in molti casi un periodo di riferimento meno ampio.

Alcuni obiettivi 2022 sono nuovi mentre altri sono stati riproposti, in alcuni casi con qualche piccola modifica, o per il persistere di esigenze specifiche, o per far fronte a nuovi sviluppi o perché è stato ritenuto opportuno mantenere un'attenzione alta su specifici aspetti.

Tab. 8 obiettivi nuovi e riproposti

N. OB. NUOVI	N. OB. RIPROPOSTI	TOT. OB.
1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	5, 7, 10, 12, 14, 15, 16, 24	24

Nella formulazione degli obiettivi la direzione generale ha considerate **le criticità ancora presenti dalla pandemia COVID 19⁴** individuando i seguenti:

- Ob. N. 11 : Supporto tecnico-logistico al progetto di riqualificazione del campus di Santa Marta;
- Ob. N. 12: Completamento dell'infrastrutturazione tecnologica e dell'adozione del nuovo modello gestionale delle aule didattiche di ateneo (richieste Nucleo/studenti).

In merito all'analisi degli effetti della pandemia COVID si informa che l'ateneo ha confermato l'adesione alla nuova edizione dei laboratori sperimentali su questi due temi chiave: "Smart Working" e "Trasformazione digitale nel post COVID-19" compresi nel progetto Good Practice 2021/2022, appena iniziato.

Tra gli obiettivi gestionali di ateneo trovano riscontro **specifiche azioni orientate al miglioramento del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza**. Il direttore generale assicura il necessario coordinamento fra il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance.

Conformemente a quanto richiesto dal NdV luav nel parere favorevole sul SMVP del 02.12.2021, si è cercato di **rendere maggiormente evidente il collegamento tra obiettivi e azioni di ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza**.

Va rilevato come le attività volte a automatizzare i processi (es. dematerializzazione) siano generalmente funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

⁴ Alcune indicazioni sul recepimento delle criticità nel piano degli obiettivi erano già state segnalate dal NdV luav nel Parere preventivo sulle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance luav del 23.11.2020.

La tabella che segue evidenzia in modo specifico (contrassegnandoli con l'asterisco) gli obiettivi che riguardano i **temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza**.

Tab. 9 obiettivi che riguardano i temi dell'anticorruzione, rischio e trasparenza

N. OB.	DESCRIZIONE	COLLEGAMENTO
2	Realizzazione del primo PIAO (piano integrato attività e organizzazione) con integrazione dei documenti preesistenti (POLA, piano performance, ecc...)*	La realizzazione del PIAO comprende nella Sez. 2 la Sottosez. "Rischi sortuttivi e trasparenza"
3	Supporto alla realizzazione del nuovo piano strategico di ateneo*	Il nuovo piano strategico sarà coerente con le 6 missioni individuate nel Piano di mandato, tra cui figurano alcune azioni specifiche collegate al tema della anticorruzione e trasparenza, ad es.: "07 - migliorare il flusso di informazioni e aumentare la digitalizzazione delle procedure"
4	Analisi delle procedure di acquisizione dei beni e servizi al fine di garantire un miglioramento del procedimento in termini di efficienza ed efficacia* (procedura di ticketing e procedura di acquisto)	Attività volte a automatizzare il procedimento, funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione
5	Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA*	La reingegnerizzazione dei processi preceduta dall'analisi degli stessi è prodromica agli interventi di analisi del rischio e di potenziamento delle misure di anticorruzione
9	Implementazione del modulo Iris RM (resources management)*	Implementare la piattaforma informatica del Cineca per raccogliere e gestire le informazioni relative ai dati della ricerca favorisce la trasparenza e migliora le condizioni per l'analisi del rischio e le misure di contenimento
15	Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. regolamento reclutamento personale docente e ricercatore*	La revisione critica e l'aggiornamento dei regolamenti consente di introdurre nuove disposizioni per favorire la trasparenza e migliorare le condizioni per l'analisi del rischio e le misure di contenimento
16	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico*	Il modello organizzativo è uno degli elementi fondamentali per l'analisi del rischio di anticorruzione
24	Definizione Regolamento di ateneo per editoria e per open access *	La revisione del documento alla luce dell'analisi dei processi e del rischio consente di introdurre aggiornamenti maggiormente funzionali al PTCT

Alcuni obiettivi sono poi specificatamente ascrivibili al **tema del benessere organizzativo**.

La tabella seguente indica gli obiettivi gestionali di ateneo che hanno un impatto sul benessere organizzativo:

Tab. 10 obiettivi che riguardano il benessere organizzativo

N. OB.	DESCRIZIONE
15	Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. regolamento reclutamento personale docente e ricercatore**
16	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico**
18	Supporto alla realizzazione del GEP (gender equality plan) e alle azioni di sostenibilità dell'agenda 2030**
20	Supporto alla definizione degli interventi per i disturbi specifici dell'apprendimento, disabilità e fragilità temporanee** (realizzazione di un documento di definizione degli interventi)
22	Digitalizzazione dei sistemi di comunicazione con gli studenti sui servizi a loro destinati** (attivazione del nuovo sistema di CRM)
23	Realizzazione del piano della formazione del personale tecnico-amministrativo al fine del rafforzamento delle competenze soft e innovative, attraverso la partecipazione alle analisi con Deloitte e l'implementazione dei risultati, per supportare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR**

Infine in relazione al responsabile gestionale abbiamo 12 obiettivi (50%) assegnati direttamente a un dirigente specifico e 12 **obiettivi condivisi, trasversali a più aree**.

tab. 11 obiettivi gestionali di ateneo assegnati direttamente/condivisi

AREA	OB. DIRETTI	OB. TRASVERSALI
DG	2	8
ADSS	3	6
ARSBD	2	7
AT	3	7
AFRU	2	5

Il buon livello di controllo della direzione generale sull'avanzamento degli obiettivi, testimoniato dalla celerità del monitoraggio semestrale dell'avanzamento degli obiettivi, favorito anche dalle ridotte dimensioni dell'ateneo, hanno indotto a attribuire un uguale grado di corresponsabilità dei diversi responsabili coinvolti, mentre il dirigente della prima area indicata nella tabella 12 (Colonna 2) assume un ruolo di coordinamento.

Come richiesto dal NDV nel parere vincolante al documento sul SMVP luav dello scorso 02.12.2021 **per favorire la lettura di indicatori e target** la tabella è stata integrata con nuove informazioni indicando per ciascun obiettivo:

- 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;
- un riferimento a esigenza/obbligo normativo.

Inoltre sempre su indicazione del NDV di ateneo è stata aggiunta una **colonna con indicazioni relative alle esigenze o obblighi normativi** che influiscono sull'obiettivo, esplicitando ad es. il collegamento tra obiettivi di performance e sistema di assicurazione della qualità.

Nota per la lettura della tabella 12:

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

Relativamente agli obiettivi gestionali, indicatori e target della tab. 12 il documento sul SMVP approvato lo scorso dicembre precisa:

- 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.

Tab. 12 Obiettivi gestionali di ateneo

N°	Responsabile Gestionale	Funzione istituz.	Obiettivo 2022	Ob. 2023	Ob. 2024	Indicatore	Target: Minimo	Target: Adeguato	Target: Eccellente	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore	Riferim. a esigenza/obbligo normativo	Ob. nuovi - Riproposti
1	DG, ARSBD, ADSS	D/R	Supporto al rinnovo dell'accreditamento periodico della sede ai fini AVA a distanza di 5 anni dalla visita in loco dell'ANVUR tenuto conto dei requisiti del DM1154/2021 e relativi allegati			rispetto scadenza		Rispetto procedure e tempistica ANVUR		responsabile gestionale	relazione sulle attività supportate e rispetto scadenze	Sistema della qualità di ateneo e decreto AVA 1154/2021	N
2	DG, AFRU, AT, ADSS, ARSBD	S	Realizzazione del primo PIAO (piano integrato attività e organizzazione) con integrazione dei documenti preesistenti (POLA, piano performance, ecc...)*			rispetto scadenza		rispetto scadenza di legge		responsabile gestionale	approvazione PIAO	DL 80/2021, art. 6	N
3	DG, ADSS, AT, AFRU, ARSBD	S	Supporto alla realizzazione del nuovo piano strategico di ateneo*			stato avanzamento	definizione percorso di condivisione/stakeholder	realizzazione bozza condivisa di piano	approvazione e piano strategico	responsabile gestionale	relazione supporto fornito	Statuto, linee guida performance ANVUR, PNA 2019	N
4	DG, ADSS, AT, AFRU, ARSBD	S	Analisi delle procedure di acquisizione dei beni e servizi al fine di garantire un miglioramento del procedimento in termini di efficienza ed efficacia* (procedura di ticketing e procedura di acquisto)			tempo di completamento	dicembre	novembre	ottobre	responsabile gestionale	documento sulla analisi effettuata e sulla procedura realizzata	Miglioramento continuo	N
5	AFRU, DG, ADSS, AT, ARSBD	S	Completamento dell'analisi e della revisione dei processi organizzativi e prosecuzione dell'analisi dei rischi secondo le indicazioni dell'ultimo PNA*	completamento analisi rischi		rispetto tempistica per l'analisi dei rischi del 50% dei processi	dicembre	ottobre	luglio	responsabile gestionale	relazione sulle attività effettuate	PNA 2019	R
6	ARSBD	R	Supporto alla partecipazione ai bandi emanati nell'ambito del PNRR (ricerca, dottorato, trasferimento tecnologico)			rispetto procedure e tempistica dei bandi		on		responsabile gestionale	relazione sulle attività effettuate	Acquisizione fondi esterni	N
7	ARSBD	R-3M	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo B e del programma MISE per il rafforzamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico		realizzazione delle attività previste nell'anno dal programma presentato		on		responsabile gestionale; banca dati ministeriale Cineca PRO3	relazione sulle attività effettuate	ex programma PRO3 2021-23 rimodulato il 21.12.2021 ex comunicazione MUR 15787 del 19.11.2021	R

8	ADSS	d	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A	Realizzazione delle attività previste dalla programmazione ministeriale (Pro3) 2021-2023 obiettivo A	realizzazione delle attività previste nell'anno dal programma presentato		on			responsabile gestionale; banca dati ministeriale Cineca PRO3	relazione sulle attività effettuate	ex programma PRO3 2021-23 rimodulato il 21.12.2021 ex comunicazione MUR 15787 del 19.11.2021	N
9	ARSBD, AT	R	Implementazione del modulo Iris RM (resources management)*	entrata in produzione	tempo di realizzazione analisi, configurazione e test	dicembre	novembre	settembre	responsabile gestionale	relazione sulle attività effettuate	Miglioramento continuo		N
10	ARSBD, AT	R	Supporto all'acquisizione di fondi archivistici della biblioteca e dell'archivio progetti, l'organizzazione di mostre ed eventi, la partecipazione a bandi competitivi per progetti su tematiche culturali		supporto all'attuazione delle indicazioni strategiche della commissione scientifica e delle delibere del cda in materia di acquisizione di fondi e di organizzazione di mostre e eventi, anche virtuali; individuazione di bandi competitivi su tematiche culturali		adeguato supporto attuativo, individuazione dei bandi di interesse e definizione di una bozza di proposta progettuale	adeguato supporto attuativo, individuazione dei bandi di interesse e presentazione di una proposta progettuale	responsabile gestionale	relazione sulle attività supportate	Piano Strategico		R
11	AT	S	Supporto tecnico-logistico al progetto di riqualificazione del campus di Santa Marta**/**		on/off		on		responsabile gestionale	relazione specifica sul supporto fornito	Piano Strategico		N
12	AT	D/S	Completamento dell'infrastrutturazione tecnologica e dell'adozione del nuovo modello gestionale delle aule didattiche di ateneo (richieste Nucleo/studenti)**		on/off		on		responsabile gestionale	relazione tecnica specifica	Questionari studenti e relazioni commissioni paritetiche		R
13	AT	S	Completamento della messa a norma antincendio del Cotonificio e di almeno altri due edifici dell'ateneo		on/off		on		responsabile gestionale	relazione tecnica specifica	Piano Strategico		N
14	AFRU	S	Esecuzione della ricognizione inventariale e revisione spazi		tempo di completamento	dicembre	novembre	ottobre	responsabile gestionale	relazione sulle attività supportate e rispetto scadenze	Regolamento inventario luav		R
15	AFRU	S	Aggiornamento/revisione dei regolamenti di ateneo con particolare riferimento a telelavoro, part-time, lavoro agile, incarichi esterni al personale t.a. e docente, regolamento reclutamento personale docente e ricercatore**/**		tempo di completamento	novembre	ottobre	settembre	responsabile gestionale	relazione sulle attività supportate e rispetto scadenze	Miglioramento continuo		R
16	DG, AFRU, ARSBD, AT, ADSS	S	Aggiornamento del modello organizzativo e del fabbisogno di personale tenuto conto dei dati derivanti dalle analisi di efficacia ed efficienza a disposizione e degli obiettivi del piano strategico**/**		stato avanzamento	Incontri con i dirigenti e la governance per la messa a punto valutazione del modello organizzativo	definizione del modello organizzativo	implementazione del modello	responsabile gestionale	relazione specifica	Piano Strategico		R
17	DG, AT	S	Supporto alla progettazione e realizzazione del piano della comunicazione dell'ateneo con relative ricadute sul sito web		approvazione del piano di comunicazione		on		responsabile gestionale	piano di comunicazione approvato	Piano Strategico		N

18	DG	S	Supporto alla realizzazione del GEP (gender equality plan) e alle azioni di sostenibilità dell'agenda 2030**			approvazione del piano		on		responsabile gestionale	GEP approvato	Piano Strategico	N
19	DG	S	Digitalizzazione delle delibere e dei verbali del consiglio di dipartimento*			tempo di completamento		dicembre	ottobre	responsabile gestionale	relazione specifica	Miglioramento continuo	N
20	ADSS	D	Supporto alla definizione degli interventi per i disturbi specifici dell'apprendimento, disabilità e fragilità temporanee** (realizzazione di un documento di definizione degli interventi)			n. di tutor attivi nel 2022	36	42	48	responsabile gestionale	relazione specifica sul supporto fornito	Legge 5 febbraio 1992, n. 104 ; Legge 21 maggio 1998, n.162; Legge 28 gennaio 1999, n. 17	N
21	ADSS	D	Supporto alla promozione dell'avvio del nuovo corso in design di Vicenza e della scuola di specializzazione dei beni culturali			n. eventi di presentazione dell'offerta formativa dedicati	2	5	8	responsabile gestionale	relazione specifica sul supporto fornito	Piano Strategico	N
22	ADSS, AT	D	Digitalizzazione dei sistemi di comunicazione con gli studenti sui servizi a loro destinati** (attivazione del nuovo sistema di CRM)			Tempo di attivazione	novembre	settembre	luglio	responsabile gestionale		Miglioramento continuo	N
23	AFRU, DG	S	Realizzazione del piano della formazione del personale tecnico-amministrativo al fine del rafforzamento delle competenze soft e innovative, attraverso la partecipazione alle analisi con Deloitte e l'implementazione dei risultati, per supportare il raggiungimento degli obiettivi del PNRR**			on/off		on		responsabile gestionale	piano della formazione	Miglioramento continuo	N
24	ARSBD, DG	S	Definizione Regolamento di ateneo per editoria e per open access *			Tempo di completamento	dicembre	novembre	ottobre	responsabile gestionale	regolamento	Miglioramento continuo	R

* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

** Obiettivi legati al benessere organizzativo

*** Obiettivi direttamente influenzati o collegati alla situazione di emergenza sanitaria

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede, inoltre, **obiettivi di performance** di area (orientati al miglioramento continuo) e obiettivi di struttura.

Così come per gli obiettivi gestionali di ateneo più sopra visti, anche per gli obiettivi strategici e per gli obiettivi di performance si è facilitata la lettura di indicatori e target con nuove informazioni suggerite dal NDV nel parere vincolante al documento sul SMVP Iuav dello scorso 02.12.2021.

GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Gli obiettivi di performance di area sono orientati al miglioramento continuo, e sono misurati attraverso due tipologie di indicatori: di efficienza e di efficacia.

I primi 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.

I secondi sono definiti attraverso una articolata indagine periodica rivolta a diversi stakeholders, finalizzata alla misurazione della customer satisfaction.

Tab. 13 Obiettivi-indicatori di efficienza dei servizi

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 un miglioramento dell'1% annuo salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/-3%).	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 a cura di DG-servizio CDG	

* I costi retributivi sono estratti ed elaborati dal Servizio Controllo di gestione dell'ateneo dal Datawarehouse U-Gov contabilità.

Gli indicatori della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento al vigente SMVP, validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 02.12.2021 e approvato dal Consiglio di Amministrazione luav nella seduta del 21.12.2021.

Conformemente alle disposizioni del D.Lgs 74/2017 di modifica del D.Lgs 150 e alle raccomandazioni dell'ANVUR, l'ateneo realizza annualmente un ampio e articolato **monitoraggio della customer satisfaction** dei principali stakeholders (studenti, docenti, personale t.a.), sia attraverso la diffusione di questionari previsti dal progetto Good Practice⁵ sia attraverso questionari integrativi diffusi in via autonoma dall'ateneo.

Un sotto insieme delle risposte raccolte, di seguito evidenziato nella tabella, è utilizzato anche ai fini della valutazione della performance, come previsto dal DLG 150/2009 e in linea con le recenti indicazioni inerenti l'utilizzo di modalità integrative di valutazione individuale⁶.

Tab. 14 Obiettivi-indicatori di efficacia dei servizi (Customer Satisfaction)

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	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	

⁵ Progetto coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) inerente il monitoraggio della performance amministrativa delle università italiane aderenti, a cui luav partecipa dal 2007.

⁶ Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, n. 5 dicembre 2019, par. 2.2.

Indicatore	Resp. gestionale	Target	Banca dati utilizzata-a cura di*	Nota metodologica
I19 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	Dirigente AFRU e strutture dell'Area	insoddisfacente).	Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG	
I04 - Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione			Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG	
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. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I34 - Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		
I59 - Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione		Banca dati Quest. Integrativi luav, a cura di DG-Servizio CDG		

Si rammenta che gli obiettivi della tabella sopra sono stati aggiornati con riferimento all'aggiornamento annuale del documento sul SMVP, sopra indicato.

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE E CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI

Il primo Piano Strategico luav emanato nel 2017 (rif. periodo 2017-19) è frutto di un intenso coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed è stato elaborato a seguito di numerosi tavoli tematici organizzati dal rettore. Questi hanno visto la partecipazione attiva di tutte le componenti attraverso interventi e proposte, di volta in volta pubblicate in una pagina web del portale di ateneo. Il processo è stato quindi molto articolato e partecipato, oltre che trasparente. I rilevanti cambiamenti di contesto 2018-19 (nuovo statuto, unificazione dei dipartimenti, riorganizzazione, ecc.) hanno determinato un nuovo percorso di ridefinizione degli obiettivi strategici dell'ateneo, più aderenti alla dinamica del contesto: nel biennio 2019-20 il Senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca e per la didattica, che costituiscono i primi elementi di aggiornamento del piano strategico. La fase attuale, dopo l'elezione del Rettore e la definizione della nuova governance alla fine del 2021, mira alla elaborazione del nuovo Piano Strategico in grado di sintetizzare le 6 missioni del programma di mandato in un aggiornato sistema di indicatori strategici da declinare nel piano operativo.

Dagli obiettivi strategici del piano discendono gli obiettivi gestionali, che ne realizzano l'implementazione e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa. Essi sono elaborati sulla base di un processo di condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione, entro le scadenze previste per legge. Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 il processo prevede che la definizione dei nuovi obiettivi avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", che sono evidenziati nei colloqui individuali del direttore generale con i singoli dirigenti nel mese di dicembre, finalizzati a definire i nuovi obiettivi. Il processo di analisi dei risultati conseguiti e di definizione dei nuovi obiettivi gestionali di ateneo avviene in una modalità intermedia tra gli approcci top-down e bottom-up.

I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi concordati, entro il mese di marzo, condividono gli obiettivi stabiliti dal piano integrato approvato con i responsabili delle loro aree, i quali, a loro volta, concludono la condivisione con i rispettivi collaboratori mediante un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale.

Il processo non è quindi unidirezionale (top-down/bottom-up), in quanto i momenti di condivisione tra responsabile e collaboratori determinano modifiche e integrazioni, facendo emergere nuovi obiettivi o modificandone altri sia dall'alto che dal basso.

Oltre agli obiettivi la misurazione della performance riguarda anche la definizione del comportamento, che è oggetto di valutazione da parte dei responsabili.

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

La definizione degli obiettivi, che è la prima fase del ciclo della performance, avviene entro il mese di

marzo e si avvale di un **software proprietario (e-Valuation)** che consente di gestire on-line tutta la procedura (ma la condivisione avviene necessariamente mediante colloquio frontale).

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

La procedura prevede una fase iniziale di condivisione degli obiettivi con il proprio responsabile, in cui il collaboratore può interagire anche proponendo modifiche o nuovi obiettivi.

Le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, e la fase conclusiva del ciclo della performance, riguardante la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo; anche queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro frontale tra responsabile e collaboratore.

Fig. 4 Ciclo di gestione della performance Iuav



BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'ateneo parteciperà all'indagine annuale sul benessere organizzativo nell'ambito del progetto Good-Practice 2021-22 che permette il confronto con gli altri atenei aderenti.

La presentazione dei risultati dell'indagine a tutto il personale da parte della direzione generale, riservando spazi all'approfondimento e alle domande da parte del personale, a partire dal 2018, ha contribuito a incrementare considerevolmente la compilazione del questionario che negli ultimi anni ha raggiunto una copertura superiore al 50%.

Rispetto al 2019 le valutazioni medie di tutte le 14 sezioni sono leggermente peggiorate, anche se il peggioramento è contenuto tra lo 0,01 e lo 0,21 e tutte le valutazioni restano al di sopra delle valutazioni espresse nel 2018.

Certamente l'anno 2020 è stato un anno su generis (pandemia COVID) che ha impattato in modo significativo sul personale; ciò determina una disomogeneità che limita il confronto dei risultati.

L'ateneo considera di fondamentale importanza le informazioni ottenute dall'indagine sul Benessere organizzativo e il servizio controllo di gestione prevede di procedere con analisi sempre più approfondite per aumentare il contenuto informativo e verificare casi di modalità di risposta troppo uniformi.

COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE

Il sistema di contabilità analitica (COA) dell'ateneo⁷ si articola in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget e in dimensioni analitiche, che costituiscono centri di destinazione dei costi. La COA monitora anche i progetti (sia di ricerca che in altri ambiti, ad es. di investimento).

La direzione generale e le aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie di budget e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Fin dal 2013, anno di ingresso nel sistema di contabilità economico patrimoniale, la COA dell'ateneo consente di approvare il budget unico di ateneo sia per natura sia per ciascuna delle aree di supporto⁸. Il budget per area (economico e degli investimenti) fornisce una specifica indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione nel periodo sia per realizzare i nuovi obiettivi/progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'ateneo.

Il **collegamento tra budget e obiettivi di performance** è un punto critico su cui l'ateneo sta intervenendo per incrementare gradualmente il numero di obiettivi/progetti specifici, monitorati dal punto di vista economico attraverso il sistema di contabilità analitica.

Il criterio di quantificazione delle risorse necessarie per la realizzazione dell'obiettivo/progetto adottato è quello del direct costing, comprendendo solo le risorse gestite dal budget dell'area; non vengono quindi considerati i costi indiretti e generali.

In sede di elaborazione del bilancio unico di ateneo autorizzatorio 2022, tra settembre e dicembre 2021, i dirigenti hanno lavorato alla quantificazione in termini di costi e investimenti, delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2022.

Dopo l'approvazione del piano integrato 2022 tali obiettivi saranno contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati contabilmente.

La tabella che segue riassume la quantificazione delle risorse necessarie per i progetti inerenti al raggiungimento degli obiettivi sopra citati.

⁷ L'Università luav dal 2012 adotta il Data Warehouse U-Gov ed è dotata di una contabilità analitica (COA) che consente di monitorare l'utilizzo delle risorse.

⁸ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u/index.htm>

Tab 15 Risorse stanziare –obiettivi di performance

STRUTTURA	PROGETTO	OB. DI RIFER. IM.	CODICE CONTO	DENOMINAZIONE CONTO	IMPORTO
AFRU - DB	Affiancamento e supporto a ditta esterna nell'analisi della ricognizione inventariale beni mobili	13	CA.3.11.04.34	consulenze direzionali	100.000
				TOT	100.000
AT	Restauro e revisione funzionale Convento Terese	10	CA.3.11.04.32	CONSULENZE TECNICHE	120.000
			CA.1.10.01.02	COSTI DI SVILUPPO	45.000
			CA.1.10.05.01	MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	1.000.000
				TOT	1.165.000
AT	Riconversione complessiva degli spazi di ateneo	10-11-12	CA.1.11.01.01	EDIFICI	70.000
			CA.1.11.02.01	IMPIANTI GENERICI	52.500
			CA.1.11.02.04	ATTREZZATURE INFORMATICHE	100.000
				TOT	222.500
ARSBD - DSBD - Servizio archivio progetti	Archivio progetti: incremento dei fondi archivistici e loro valorizzazione	9	CA.3.10.10.01	Compensi a relatori per partecipazione a convegni e seminari	4.000
			CA.3.10.10.06	Spese allestimento convegni e seminari	13.000
			CA.3.10.08.01	Materiale di consumo laboratori e centri	3.000
			CA.3.11.04.09	Trasporti e facchinaggi	15.000
			CA.3.11.04.11	Premi assicurativi	3.000
			CA.3.11.06.14	manutenzioni attrezzature	1.000
			CA.3.16.01.02	Altre imposte e tasse	1.000
				TOT	40.000
ARSBD - DR - Servizio Trasferimento tecnologico, Territorio e Innovazione	Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	7	CA.3.10.10.01	Compensi a relatori per partecipazione a convegni e seminari	750
			CA.3.10.10.02	Rimborsi a relatori per partecipazione convegni e seminari	750
			CA.3.10.10.05	Spese per ristorazione e ospitalità	1.000
			CA.3.10.10.06	Spese allestimento convegni e seminari	1.000
			CA.3.10.10.07	Materiale promozionale	500
			CA.3.11.03.03	Publicazioni e stampe	1.000
			CA.3.11.05.04	Rimborsi forfettari spese	9.000
			CA.3.11.06.19	Quote associative	3.500
CA.1.10.02.01	Diritti di brevetto	4.500			
				TOT	22.000
				TOT COMPLESSIVO	1.549.500

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

5 ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

L'Università Iuav adotta ogni anno il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) in applicazione della L. 190/2012, quale strumento di monitoraggio delle attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e di pianificazione di quelle organizzative, formative, di trasparenza e di controllo per una congrua attività di prevenzione del rischio.

Come suggerito da ANVUR con le Linee Guida sulla performance del 2015 e successivi aggiornamenti e dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) il Piano integrato e il PTPCT sono fortemente connessi, dal momento che l'analisi condotta per redazione del PTPCT identifica:

- il contesto esterno e interno nel momento in cui è richiesto un esame della struttura organizzativa o la stessa mappatura dei processi;
- la gestione del rischio e la chiara identificazione delle misure di prevenzione della corruzione anche in termini di definizione di tempi e di responsabilità;
- l'individuazione dei responsabili delle misure di prevenzione della corruzione e dei loro obiettivi di programmazione che possono essere considerati in termini di performance individuale e di struttura;
- l'organizzazione dei flussi informativi per la pubblicazione e i relativi responsabili per l'attuazione della trasparenza.

All'interno dell'ateneo, l'ampio processo di riorganizzazione interna unito all'impatto del turn-over degli ultimi anni, ha reso prioritaria una globale revisione della mappatura dei processi per verificarne l'aderenza con l'attuale realtà organizzativa. L'avvio di una nuova mappatura nell'anno 2021 ha fornito l'occasione per adottare una metodologia di analisi del rischio corruttivo dei processi secondo la nuova prospettiva indicata da ANAC nelle disposizioni contenute nel PNA 2019, in particolare nell'allegato metodologico.

Gli esiti di tali attività di analisi, valutazione e trattamento con riferimento ai rischi individuati, condotta sulla base di apposite indicazioni operative fornite dal RPCT, con riferimento ai processi valutati ad alta priorità di analisi e trattamento, sono stati inseriti nell'allegato 1 - Registro dei rischi al PTPCT 2022-2024, pubblicato nella sottosezione di Amministrazione trasparente denominata Altri contenuti_Prevenzione della corruzione nella pagina reperibile al link <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont/index.htm> al quale si rinvia.

6 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Per condividere le sue strategie e gli obiettivi operativi e minimizzare i rischi di gestione, Iuav ha fatto sua la necessità di trasparenza e di buona comunicazione.

Per quanto concerne la trasparenza, in applicazione del D.lgs. 33/2013 e delle indicazioni dell'ANAC e in un'ottica di connessione dei propri Piani di programmazione (Piano integrato, PTPCT e Piano strategico):

- ha realizzato e mantiene costantemente aggiornata la sezione Amministrazione Trasparente del sito web di ateneo (<http://www.iuav.it/amministra/>) a cui si rinvia per una visione complessiva delle iniziative e degli adempimenti connessi;
- ha rafforzato il ruolo della trasparenza quale misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e strumento di promozione dell'integrità e dello sviluppo della cultura della legalità per cui una sezione specifica a essa dedicata confluisce nel PTPCT come atto organizzativo fondamentale che disciplina i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati. Il PTPCT può essere consultato al seguente indirizzo: <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/index.htm>;
- con specifici atti (decreto del direttore generale 30 giugno 2017 n. 199, circolare del direttore generale prot. 13914 del 30 giugno 2017 n. 4/2017 e decreto del direttore generale n. 288 del 26 ottobre 2018) sono stati individuati i soggetti e i ruoli a cui compete la trasmissione e pubblicazione dei dati ed è stato rafforzato il monitoraggio sullo stato di attuazione della pubblicazione. Il riepilogo dello stato di pubblicazione di dati, informazioni e documenti secondo gli obblighi di legge e le competenze è contenuto nell'Allegato Trasparenza_Elenco obblighi di trasparenza e flussi informativi;
- per consentire all'utenza di esercitare il corretto accesso agli atti, ha emanato (decreto rettorale 16 luglio 2018, n. 316) un apposito "regolamento sul diritto di accesso agli atti, di accesso civico semplice e di accesso generalizzato" e ha realizzato una specifica pagina della sezione di Amministrazione Trasparente con le modalità e i moduli da utilizzare (<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont1/index.htm>),
- è stata offerta a tutte le strutture interessate, da parte dell'ufficio di supporto al RPCT, una costante consulenza sulla pubblicazione degli atti sia dal punto di vista contenutistico che metodologico.

Si segnala inoltre che, per garantire il bilanciamento delle disposizioni sulla trasparenza con quelle a tutela della privacy, anche in considerazione di quanto disposto dal Regolamento UE 2016/679, dal nuovo "Codice Privacy" e dalle indicazioni e linee guida emanate in materia dal Garante della Protezione Dati Personali:

- si è consolidato il rapporto di collaborazione del RPCT con il Data Protection Officer (DPO) dell'ateneo anche al fine di evitare il rischio di sovraesposizione dei dati pur garantendo il diritto all'informazione e di accesso alla documentazione amministrativa dei cittadini individuando soluzioni procedurali per il trattamento dei documenti in possesso dell'ateneo;
- è stato adottato con decreto rettorale 3 dicembre 2021 n. 700 il "regolamento dell'Università Iuav di Venezia per il trattamento e la protezione dei dati personali", contenente disposizioni atte ad assicurare

la conformità del trattamento dei dati personali da parte dell'ateneo nell'ambito del perseguimento delle proprie finalità istituzionali e dei compiti ad esse connesse, a quanto previsto dal Regolamento UE 2016/679, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali dal Decreto Legislativo n. 196 del 30 giugno 2003, "Codice in materia di protezione dei dati personali" ("Codice Privacy"), come modificato e integrato dal Decreto Legislativo n. 101 del 10 agosto 2018.

Per quanto concerne l'organizzazione di altre attività sulla diffusione della cultura della trasparenza, nonostante il perdurare dell'emergenza sanitaria, nel corso del 2021, con l'impulso degli RPCT dei singoli Atenei e all'attività delle relative strutture di supporto, si è provveduto a organizzare la Giornata della Trasparenza delle università del Veneto che si è tenuta per l'occasione in modalità mista, in parte in presenza e in parte assicurando la possibilità di partecipare via streaming a distanza, il 13 dicembre 2021, organizzata e ospitata dall'Università di Verona in coordinamento e con il contributo dei quattro Atenei veneti. La Giornata della trasparenza ha avuto per oggetto "Il nuovo Piano integrato di attività e di organizzazione (Piao): Reale opportunità di semplificazione?" e ha trattato temi quali l'anticorruzione, il lavoro agile e la valutazione della performance, alla luce dell'introduzione del nuovo Piano integrato di attività e di organizzazione, previsto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, che dovrà essere adottato da tutte le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti. Nel Piano confluiranno i contenuti del piano della performance, del lavoro agile, della parità di genere, dell'anticorruzione e della trasparenza. Per tale motivo, si è ritenuto necessario un confronto tra gli operatori del settore sulle modalità concrete di attuazione.

In particolare, si è tentato di far luce sull'intento del decreto: superare la molteplicità degli strumenti di programmazione oggi in uso e portare a una reale occasione di ripensamento delle modalità di definizione degli obiettivi, dei modelli organizzativi e delle modalità di lavoro, cercando di non tralasciare e di non porre in secondo piano le politiche e le azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa.

La giornata della trasparenza ha visto l'importante partecipazione dell'Avv. Paolo Giacomazzo, Consigliere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione.

Pur in una situazione che, per le conseguenze dell'emergenza sanitaria da Covid-19, ha reso difficile il rapporto di persona e limitato fortemente le possibilità di organizzare momenti di incontro in presenza, l'ateneo ha comunque mantenuto la relazione con i suoi stakeholder spostando queste occasioni sulle piattaforme digitali e consolidando, nel corso del 2020 e del 2021, nuove modalità di interazione. Sono stati confermati e continueranno anche nel corso del 2022 tutti gli appuntamenti periodici e tutte le occasioni per raccontare in modo efficace l'ateneo e le sue eccellenze e per far conoscere le strutture a supporto della didattica e della ricerca in rapporto continuo con il territorio, ma soprattutto con la cittadinanza, i laureati, gli studenti e le loro famiglie.

Ne sono di esempio eventi ricorrenti come:

W.A.Ve Workshop di architettura a Venezia (28 giugno > 16 luglio 2021)

Brevettati da Luav, i workshop estivi di progettazione architettonica sono l'esperienza più attesa per gli

studenti di architettura luav, un esperimento imitato ma ancora unico a livello internazionale: tre settimane di progettazione intensiva su un tema specifico ed emergente, 1300 studenti guidati da 30 fra i migliori architetti, docenti di architettura e studi italiani e internazionali. Un atelier collettivo di progettazione che si conclude con la premiazione dei migliori progetti e con una mostra negli spazi industriali dell'ex cotonificio e dei magazzini – una sorta di mini Biennale dell'Architettura made in luav.

Fashion at luav (2 luglio 2021)

Il Graduation Show Fashion at luav è l'appuntamento che dal 2011 identifica la sfilata di fine anno dei corsi di laurea in moda dell'Università luav di Venezia e celebra la conclusione dell'anno accademico, mostrando i risultati delle attività progettuali, frutto di una didattica sperimentale e di un dialogo tra specificità italiana e realtà internazionali, che contribuiscono a formare nuove figure professionali capaci di confrontarsi con la complessità del sistema moda contemporaneo.

Con oltre mille spettatori, realizzato ogni anno con un preciso *concept* e per un diverso spazio individuato nelle aree più contemporanee del tessuto veneziano, Fashion at luav si conferma uno degli eventi più amati dalla città e oggetto di particolare attenzione da parte del sistema delle imprese del territorio e del fashion system internazionale.

Design Open Lab (19 febbraio 2021, virtual edition)

Ogni anno, a fine semestre, i laboratori di design luav si aprono al pubblico in una grande esposizione presso i Magazzini 6 e 7 (ex Ligabue).

Un'occasione per conoscere le sperimentazioni e le novità del design made in luav in tutte le sue declinazioni: prodotto, comunicazione, grafica, interni.

Nel 2021 luav ha organizzato sotto il nome "luav Autumn Design Days" numerose iniziative pubbliche della filiera di design dal 10 settembre al 27 di novembre.

Laboratori finali di Arti Visive (marzo/aprile 2021)

I laboratori finali di Arte realizzano veri e propri progetti espositivi e mostre aperte presso i Magazzini 6 e 7 (ex Ligabue), ma anche in spazi di volta in volta individuati in città.

Performance di Teatro e arti performative (dal 17 al 22 aprile 2021)

Laboratori aperti e performance degli studenti di Teatro e Arti performative in spazi pubblici della città

Porte aperte / Open Day Open week (24 > 30 aprile 2021 per le lauree triennali; 8 > 15 maggio 2021 per le lauree magistrali – on line)

luav apre le porte ai futuri studenti e alle loro famiglie, offrendo la possibilità di entrare in contatto con l'ateneo, conoscere le diverse filiere formative, i servizi agli studenti e le molteplici opportunità che caratterizzano il mondo luav.

Premio miglior tesi (26 febbraio 2021, on line)

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

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

Lezioni d'estate (7 > 8 luglio 2021 per le lauree triennali, 13 > 15 luglio 2021 per le lauree magistrali)
Direttori dei corsi di studio, docenti e studenti di luav offrono l'esperienza di una lezione tipo e uno spazio di approfondimento agli studenti delle scuole superiori.

Nel corso dell'ultimo triennio luav ha inoltre consolidato momenti di restituzione alla comunità e al territorio delle azioni e attività intraprese in tema di sostenibilità con particolare riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030.

Tutte le attività sono documentate nelle pagine del sito web di ateneo "[luav sostenibile](#)".

Si pone particolare attenzione:

1) alla adesione a **M'illumino di meno** (19 > 26 marzo 2021), giornata del risparmio energetico e degli stili di vita sostenibili lanciata dalla trasmissione di Rai Radio2 Caterpillar e alla partecipazione, fin dalla sua prima edizione, al **Festival dello sviluppo sostenibile** (28 settembre > 14 ottobre 2021 / dal 21 al 27 settembre e dal 15 al 21 ottobre: i dintorni del festival), la più importante iniziativa italiana per sensibilizzare e mobilitare cittadini, imprese, associazioni e istituzioni sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale

2) alla redazione e pubblicazione del [bilancio di sostenibilità](#) e del [bilancio di genere](#) (edizioni 2021 riferite ai dati 2020):

- il primo è uno strumento che contribuisce a monitorare le attività dell'ateneo rispetto ai temi della sostenibilità, a individuare percorsi nuovi da intraprendere ma anche questioni critiche sulle quali intervenire;

- il secondo approfondisce, sulla base delle linee guida CRUI, i dati relativi al 2020 per ciascuna delle componenti dell'ateneo (studentesse/i, docenti, personale tecnico e amministrativo), rendicontando le azioni realizzate per la parità di genere e proponendo una riclassificazione del conto economico per genere. L'edizione 2020 costituisce inoltre l'analisi quantitativa dell'audit di genere che il gruppo di lavoro per la redazione del piano per l'uguaglianza di genere (o gender equality plan – GEP) ha condotto in vista della definizione del piano stesso entro il primo semestre 2022.

Il gruppo di lavoro ha condotto nel corso del 2021, oltre all'analisi quantitativa rappresentata dal bilancio di genere, una prima analisi qualitativa effettuata attraverso conversazioni con alcune persone che il gruppo stesso ha individuato quali profili-chiave dell'ateneo per quanto riguarda le tematiche di genere.

Con le prossime fasi di definizione del GEP, ci si propone da un lato di implementare l'analisi qualitativa e dall'altro di individuare le azioni che luav si impegnerà a realizzare per l'uguaglianza di genere nel prossimo periodo: l'obiettivo è quello di costruire un percorso concreto ed equilibrato che consolidi le buone pratiche esistenti, concretizzando le potenzialità e ampliando allo stesso tempo le prospettive.

7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi Iuav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito secondo un processo di condivisione a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, dai responsabili di servizio fino ai collaboratori.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: LA SCHEDA INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione della performance Iuav è accuratamente descritto nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance più volte accennato. Di seguito si riportano solo alcuni aspetti principali.

Il sistema degli **obiettivi** che riguardano la performance individuale comprende le seguenti tipologie:

- obiettivi di Ateneo (A): rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di ateneo previsti per l'anno e indicati nel "Piano Integrato".
- obiettivi di Performance dell'area (P): fanno riferimento agli obiettivi gestionali di ogni singola area e 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 (obiettivi individuali).

I comportamenti (C) si riferiscono alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo.

Gli indicatori utilizzati possono essere:

- di progetto: generalmente di tipo "descrittivo" finalizzati a monitorare l'avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, oppure quantitativi (una %);
- di performance: sono pre-definiti nell'ambito del sistema di misurazione e riguardano l'efficienza (costi medi unitari) e la customer satisfaction.

Target e livelli di performance: per gli obiettivi di performance delle aree amministrative sono previsti due target:

1. per quelli 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, valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo; la valutazione di efficienza, 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 quelli relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello (allegato 4 del documento sul SMVP Iuav⁹) che premia sia il risultato

⁹ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/sistema-misurazione-e-valutazione-performance->

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).

Per gli obiettivi 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.

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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è sintetizzato nella **scheda obiettivi individuale** che prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100; è previsto un peso degli obiettivi di Ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti e i divisonari) 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.

Tab 16 Ponderazione degli obiettivi per tipologia e ruolo

TIPOLOGIA	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di servizio, titolari di funz. spec. o incarico		EP	C o D
	<i>Dirigenti</i>	<i>EP o D</i>	<i>EP</i>	<i>C o D</i>		
OBIETTIVI						
Ateneo	max 50%	max 50%	max 30%	max 30%	max 20%	max 10%
Performance di area	min 20%	20%	20%	20%	20%	
Struttura		<i>min 0%</i> se peso obiettivi Ateneo < max	<i>min 15%</i>	<i>min 15%</i>	<i>min 20%</i>	<i>min 50%</i>
COMPORAMENTI						
Comportamenti	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.

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 appartenenza 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 17: 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

La **valutazione del direttore generale**, che viene approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del NdV di ateneo è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- peso del 50% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
- 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;
- peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholders attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholders (studenti, PTA, docenti)
- peso del 20% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione fornita dal rettore.

COLLEGAMENTO AL 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 ≥ 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.

Tab. 18 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 (elaborato dal controllo di gestione) 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 ≥ 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 ≥ 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 erogata 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 legata 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.

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.

È 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.

L'OIV interno 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.

MISURAZIONE SEMESTRALE

Come previsto dal D.Lgs 150/2009 e dal documento sul SMVP luav vigente, nel mese di luglio il servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi nel semestre precedente relativamente agli obiettivi strategici e operativi. Tale report viene comunicato al direttore generale, al NdV e condiviso con responsabili delle aree in tempo utile per facilitare tempestivi interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

CRITICITÀ E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

Coerentemente con tali disposizioni di legge il documento è stato aggiornato dal Consiglio di Amministrazione luav del 21.12.2021, previo parere positivo del NdV di ateneo del 02.12.2021.

Nel parere citato il NDV ha posto richieste a cui si è cercato di dare seguito fin dalla elaborazione del presente Piano Integrato.

Nel ribadire che uno dei punti di forza dell'ateneo sta nello stretto e positivo rapporto tra OIV interno e Amministrazione, che prontamente accoglie i suggerimenti e le indicazioni fornite, si deve comunque sottolineare la esigenza di poter disporre quanto prima di un nuovo piano strategico, che dovrà integrare le indicazioni degli organi di governo (in parte già esplicitate con le Linee guida della didattica e della ricerca da poco approvate) e degli stakeholders, attraverso un percorso condiviso, a partire dalle 6 missioni delineate nel programma elettorale del Rettore¹⁰.

Dalla definizione del nuovo piano strategico, già programmata e supportata dall'amministrazione come previsto dall'obiettivo gestionale di ateneo n. 3 del presente piano, dipenderà la conseguente costruzione del nuovo sistema di obiettivi strategici e operativi, e del sistema di indicatori di performance che dovranno rendere operativa la strategia.

A ciò si lega anche la revisione del cruscotto sintetico di indicatori per gli organi di governo già operativo dal 2019 (informatizzato con CINECA) che adotterà, come il cruscotto di indicatori per i dirigenti delle aree già operativo, lo strumento Microsoft Power BI.

¹⁰ <http://www.iuav.it/Ateneo1/chi-siamo/elezioni/2021/rettore/3-candidat/programma-prof-Albrecht.pdf>

ALLEGATI

Allegato 1: obiettivi strategici e indicatori per funzione (D= didattica; R= ricerca, T= terzo settore; S= sostenibilità)¹¹

Area fonte dei dati	Obiettivo strategico	Rif.	Funzione - Indicatore	Target ¹²	Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi	Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore
AD	Migliorare la qualità dell'offerta didattica	3	D3. Percentuale di occupati Iuav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors	>=1,07	Indagine Almalaurea sul Profilo dei laureati	Percentuale di laureati che lavorano a uno anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12
AD	Migliorare la qualità dell'offerta didattica	4	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati IUAV relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	>=15,6	Indagine Almalaurea sul Profilo dei laureati	Giudizi Almalaurea
AD	Migliorare la qualità dell'offerta didattica	5	D5. Proporzione di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	>=25,8	Indicatore ANVUR reperibile nel cruscotto di ateneo- Vedi descrizione nella nota metodologica agli indicatori Anvur	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
AD	Migliorare la qualità dell'offerta didattica	6	D6. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	>=27,2	Indicatore ANVUR reperibile nel cruscotto di ateneo- Vedi descrizione nella nota metodologica agli indicatori Anvur	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello
AD	Migliorare la qualità dell'offerta didattica	7	D7. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	>=2	Indicatore ANVUR reperibile nel cruscotto di ateneo- Vedi descrizione nella nota metodologica agli indicatori Anvur	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
AD	Migliorare l'attrattività	11	D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)	12	*	Numero iniziative di: comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali
AD	Migliorare l'attrattività	12	D12. Iscritti al primo anno nella classe L4*	>=112	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
AD	Migliorare l'attrattività	13	D13. Iscritti nella classe di laurea L17*	>=97	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
AD	Migliorare l'attrattività	14	D14. Iscritti al primo anno nella classe	>=91	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con

¹¹ Alcuni di questi indicatori non sono più presenti perché già conclusi o non più pertinenti (D1, D2, D8, D9, D10, D19, R4, S3, S4, S11).

¹² Il target fa riferimento a quanto previsto nell'ultimo anno del piano strategico.

			L21*			atenei competitors
AD	Migliorare l'attrattività	15	D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4*	>=91	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
AD	Migliorare l'attrattività	16	D16 Iscritti al primo anno nelle classi LM12*	>=104	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
AD	Migliorare l'attrattività	17	D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48*	>=79	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
AD	Migliorare l'attrattività	18	D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65*	>=90	Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors
AD	Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	20	D20. Numero di corsi in lingua inglese	27,50%	esse3 - banca dati di ateneo	Numero di corsi in lingua inglese
AD	Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	21	D21. Numero di corsi di master attivati	119,9	esse3 - banca dati di ateneo	Pesato con il n di iscritti: ad es. 1 master vale 10 e ciascun iscritto vale 0,1: quindi 1 master con 10 iscritti vale 11, uno con 100 vale 20
ARSBD	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	22	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi		Dirigente ARSBD/Piattaforma ANVUR VQR	Produzione scientifica da VQR
ARSBD	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	23	R2. Attivazione di cluster di ateneo	1	Banca dati interna a cura del Servizio Programmazione e Valutazione della ricerca. L'attivazione è certificata da delibera del consiglio di dipartimento.	Numero cluster attivati su numero cluster approvati
ARSBD	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	24	R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12	>=9.075	estrazione da U-Gov Contabilità (report PENTAHO) a cura di Servizio CDG	NUM: proventi relativi a progetti: Classe progetto: include progetti di ricerca; Macro tipo progetto: programmi nazionali internazionali e regionali, esclusi Ricerca di ateneo e Ricerca su convenzione. DEN: n. tot personale doc strutturato al 31/12

ARSBD	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	26	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	>=80	Banca dati MUR, a cura del Servizio Ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca
ARSBD	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	27	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	>=2.043.460	estrazione da U-Gov Contabilità (report PENTAHO) a cura di Servizio CDG	proventi relativi a progetti: Classe progetto: include progetti di ricerca; Macro tipo progetto: programmi nazionali internazionali e regionali, Ricerca di ateneo e Ricerca su convenzione
ARSBD	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare i luav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	28	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	>=3279,1	estrazione da U-Gov Contabilità (report PENTAHO) a cura di Servizio CDG	NUM: proventi relativi a progetti: Macro tipo progetto: Ricerca su convenzione DEN: n. tot personale doc strutturato al 31/12
ARSBD	Consolidamento della scuola di dottorato	29	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	1	Banche dati dottorato interne e ministeriali, responsabile Servizio Formazione alla ricerca. Delibere degli organi di governo.	Numeratore: n. borse di studio a concorso per il dottorato di ricerca finanziate dall'esterno nell'a.a.t. Denominatore: Numero di borse di studio a concorso per il corso di dottorato di ricerca nell'a. a. t
ARSBD	Consolidamento della scuola di dottorato	30	R9. Numero eventi della scuola di dottorato	54	Banca dati interna, responsabile Servizio Formazione alla Ricerca	Numero eventi della scuola di dottorato
ARSBD	Consolidamento della scuola di dottorato	31	R10. Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)	19%	Banche dati dottorato interne e ministeriali, responsabile Servizio Formazione alla ricerca.	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altro ateneo straniero sul numero totale di dottorandi a 1° anno
ARSBD	Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	32	R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	3,15	dati raccolti dai responsabili di divisione e servizio; delibere di accettazione dei fondi del consiglio di amministrazione	Numero fondi in comodato o in donazione
ARSBD	Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	33	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	38	dati raccolti dai responsabili di divisione e servizio	Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca
ARSBD	Miglioramento e promozione della produzione scientifica	34	R13. Istituzione di un comitato scientifico esterno con alcuni membri internazionali di prestigio per l'editoria di ateneo e favorire le	ON	la responsabile della DAIG e la responsabile del servizio comunicazione	Istituzione del comitato e pubblicazione nella collana di ateneo di libri in doppia lingua

			pubblicazioni in doppia: italiano e inglese			
DG	Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	36	S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web	>=0,46575	La webmaster di ateneo e la responsabile del Servizio comunicazione fonte: Google Analytics, il servizio di web analytics gratuito fornito da Google	Percentuale di aumento dei visitatori rispetto al valore dell'anno precedente
DG	Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	37	S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	>=4,872%	la responsabile del servizio comunicazione (Silvia Silvestrini)	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti
AT	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	40	S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico	on	*	
AT	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	41	S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	>=188	banca dati: Ranking Greenmetric https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2021 a cura Servizio CDG	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric (Overall Rankings 2021)
AT	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	42	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate	%	*	Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate
AT	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità	43	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	>=120960	*	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi
AFRU	Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo	44	S9. Predisposizione del piano triennale del personale	On	*	Indicare se il piano triennale del personale è stato predisposto
AT	Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	45	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	1	*	Indicare il n° di spazi allestiti
AFRU	Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	47	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	80	*	Numero posti messi a disposizione per residenzialità di breve e lungo periodo nell'anno
DG	Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav	48	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione luav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On	la responsabile della DAIG	
DG	Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	49	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On	la responsabile della DAIG e la responsabile del servizio comunicazione	
ARSBD	Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio	50	T1. Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche	On	*	
DG	Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	51	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	-	la responsabile della divisione affari istituzionali e governance e la	Numero di eventi e mostre di Ateneo

					responsabile del servizio comunicazione	
DG	Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	52	T3. Soddisfazione dei tirocinanti	>=4,5	Responsabile Servizio qualità e valutazione (Manuela Bombana)	La domanda è presente nei questionari rivolti a tutti i tirocinanti curricolari e laureati a conclusione del tirocinio. La banca dati è ESSE3. Il codice del questionario agli studenti tirocinanti è Q_TIR_STUD, il codice del questionario agli studenti laureati è Q_TIR_LAU. L'indicatore della soddisfazione è costruito in due passi. Nella prima fase si calcola l'indicatore dei due questionari. Il numeratore è la modalità di risposta alla domanda: "sei soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?" (da 1-non soddisfatto a 5- molto soddisfatto) moltiplicato per la frequenza corrispondente. Il denominatore è pari al numero di questionari compilati. Nel secondo passo si calcola l'indicatore come media ponderata degli indicatori dei due questionari (i pesi sono i numeri di tirocinanti curricolari e laureati).
DG	Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	53	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	>=0,89	Responsabile Servizio qualità e valutazione (Manuela Bombana)	La domanda è presente nel questionario rivolto a tutti gli enti ospitanti a conclusione del tirocinio. La banca dati è ESSE3. Il codice del questionario è Q_TIR_ENTE. L'indicatore è costruito con una tabella pivot con filtro AA_SOL_FIN_TIRO= 2021. In numeratore è pari al numero di risposte "si" alla domanda: "Sarebbe disposto ad ospitare altri tirocinanti?". Il denominatore è il numero di questionari compilati.
ARSBD	Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta master	54	T5. Numero spin-off e start up	4	*	Numero spin-off e start up

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

Alleg. 2 Obiettivi strategici: le Azioni

1	Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti
1.1	Presentare la propria storia come materiale ancora attivo (mostre, dibattiti, video, conferenze sui Maestri Iuav).
1.2	Promuovere una rete di ex-studenti operanti come ricercatori e docenti nelle Università del mondo sfruttando una caratteristica unica di Iuav (per numero e qualità) come luogo di formazione di docenti, istituire specifici strumenti di collegamento e momenti di riunione
1.3	Organizzare annualmente momenti internazionali di dibattito sui temi emergenti nel proprio contesto culturale di riferimento come verifica globale dello stato dell'arte
1.4	Promuovere la diffusione internazionale in lingua inglese dei prodotti scientifici e dei risultati delle iniziative realizzate
1.5	Proporsi come punto di riferimento nazionale nel dibattito sul futuro delle discipline qui insegnate.
1.6	Incrementare l'uso delle sedi come luogo di dibattito internazionale
1.7	Promuovere iniziative cittadine inerenti le discipline insegnate (festival della Grafica, della Geografia?)
1.8	Programmare per tempo le proprie iniziative culturali o i propri Workshop (Wave ecc) al fine di favorirne l'accesso anche ad utenti esterni alla Scuola (vedi punto 12)
2	Migliorare la qualità dell'offerta didattica e rinnovare le modalità della sua erogazione (trasversalità, e-learning, tematizzazioni) individuando e rafforzando percorsi speciali (Moda, Teatro, Scuola di Restauro), e tematici, individuando ulteriori percorsi formativi in grado di raccogliere le domande in esubero (Interiors) e razionalizzando il quadro generale
2.1	Miglioramento generale della qualità della didattica erogata, nei modi e nei contenuti (lauree, esami, servizi, materiali di supporto)
2.2	Sperimentazione di percorsi trasversali e tematici che coinvolgono corsi di laurea diversi
2.3	Attivazione di percorsi di e-learning rivolti all'interno e all'esterno e progettati in-house sfruttando le competenze presenti
2.4	Rafforzamento della filiera di Moda anche attraverso accordi di Programma Iuav-Regione-Ministero delle Attività produttive.
2.5	Ridefinizione dell'offerta formativa di Teatro volta a metterne in evidenza la specificità presso Iuav
2.6	Riorganizzazione della filiera Arti anche in rapporto con altri percorsi presenti nell'Ateneo (Moda, Teatro)
2.7	Attivazione di una Scuola Internazionale di Restauro
2.8	Apertura di un corso di laurea in <i>Interiors</i> volto ad intercettare la domanda specifica esistente nell'ambito di Design e a riprendere una tradizione di insegnamento storicamente presente in Iuav
2.9	Promozione e salvaguardia delle discipline "eccentriche" in Iuav come Cinema, Estetica, Tradizione Classica, Storia dell'arte ecc. che hanno storicamente rappresentato e rappresentano un valore aggiunto prezioso per la Scuola.
2.10	Razionalizzazione dei corsi di laurea anche in base all'attrattività, al fine di conseguire il miglioramento della sostenibilità economica
3	Migliorare la visibilità e la riconoscibilità dei corsi di laurea e la loro permeabilità
3.1	Creazione di Scuole (così potrebbero essere chiamati i corsi di studio) riferite ai principali percorsi (di Architettura, di Design, di Arti, di Moda ecc) come modalità di evidenziazione e ri-aggregazione dei percorsi stessi
3.2	Centralità dei corsi di laurea nella definizione dei piani didattici, delle modalità di insegnamento
3.3	Accentuazione della permeabilità dei Corsi di Laurea al fine di ottimizzare le presenze e di sviluppare la trasversalità
3.4	Differenziazione chiara dell'offerta delle lauree Triennale rispetto a quelle Magistrali anche considerando la necessità di individuare bacini di utenza diversi (nazionali e internazionali)
4	Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità con cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di Iuav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente
4.1	Definizione della mappa dei temi prioritari: Cambiamenti Climatici, Sostenibilità Ambientale, Trasformazioni territoriali, Riuso, Azioni condivise, Valorizzazione territoriale
4.2	Miglioramento della attrattività nei confronti di vincitori di programmi ERC, Marie Curie, visiting researchers ecc
4.3	Potenziamento dei cluster tematici Università/Istituzioni/Aziende come punta di diamante della ricerca di Ateneo in relazione con le strutture di ricerca di Dipartimento e con Centri studi e laboratori
4.4	Rafforzamento del rapporto tra Corsi di Studio e Strutture di Ricerca
4.5	Salvaguardia della ricerca individuale
4.6	Individuazione di luoghi specifici destinati alla ricerca (Ca' Tron?)
4.7	Ampliamento della presenza in reti internazionali

4.8	Trasformazione delle convenzioni in azioni concrete e fonte di finanziamento per la ricerca
4.9	Intercettazione (tramite regione o Comune) dei fondi europei destinati alla ricerca e buon uso dei fondi FSE
4.10	Aumento della partecipazione a bandi competitivi
4.11	Incremento dei finanziamenti destinati alla ricerca
4.12	Istituzione di premi destinati alla ricerca (Assegni di ricerca, finanziamenti ecc)
4.13	Aumento degli Assegni di ricerca, delle Borse di ricerca e dei posti di Tecnologo della Ricerca
4.14	Aumento del coinvolgimento dei laboratori di ricerca e della loro redditività
4.15	Potenziamento dell'Ufficio a supporto delle attività di Ricerca
5	Fare della Comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante
5.1	Semplificazione del sito luav e sua versione in inglese
5.2	Miglioramento della comunicazione on-line con gli studenti, personalizzazione delle comunicazioni
5.3	Rafforzamento dell'uso dei <i>Social Network</i>
5.4	Razionalizzazione e omogeneizzazione dei siti presenti nell'Ateneo
5.5	Individuazione di una politica editoriale (on-line e cartacea) volta alla divulgazione internazionale dei prodotti scientifici
6	Rafforzare il rapporto con Istituzioni e Associazioni (Regione, Comune, Città Metropolitana, Biennale e altre istituzioni culturali, Università, Camera di Commercio, Confindustria) presenti in città e nel territorio
6.1	Stipula di accordi quadro specifici con Regione (pianificazione strategica), Comune (barriere architettoniche, Porto Marghera), Città Metropolitana (pianificazione strategica) e conseguente messa in atto degli stessi
6.2	Stipula di Accordi con Vega (trasformazione area Marghera), Istituzioni culturali (Musei, Querini Stampalia, Accademia, Scuola di San Rocco ecc)
6.3	Stipula di accordi con Confindustria e Camera di Commercio su progetti specifici (Moda, Design ecc)
6.4	Definizione di progetti comuni con Ca' Foscari sulla base della rispettiva autonomia e specificità
6.5	Ampliare le collaborazioni a livello nazionale
7	Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina, nazionale e internazionale
7.1	Promuovere eventi aperti alla città e dedicati ai diversi temi posti dalle emergenze in corso
7.2	Promuovere corsi su tematiche emergenziali (Wave, corsi singoli)
7.3	Promuovere politiche di assistenza e supporto (rifugiati, studenti di luoghi in guerra, Università di paesi in difficoltà, ecc.)
7.4	Porsi come luogo di dibattito su temi nazionali ed internazionali.
7.5	Salvaguardare l'Uso pubblico delle sedi e incremento dell'azione di rigenerazione materiale e sociale dell'area di Santa Marta-San Basilio
8	Adeguare la struttura della Scuola alla sua natura e alle sue dimensioni, costruire un rapporto fattivo con il Ministero (Statuto, Accordo di Programma)
8.1	Definizione del percorso di discussione e condivisione della bozza di statuto elaborata dalla Commissione congiuntamente con la bozza di Piano Strategico, di Piano Organizzativo e di Piano triennale
8.2	Apertura di un confronto con il Ministero sulla proposta di nuovo statuto che uscirà dalla discussione e sulla possibilità di un accordo-quadro complessivo
8.3	Approvazione dello statuto che uscirà dal confronto ministeriale e dalla discussione interna
8.4	Riorganizzazione dell'Ateneo in base al nuovo quadro
9	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità
9.1	Scambio Terese-San Sebastiano
9.2	Miglioramento della conoscenza degli edifici anche attraverso l'adozione di un sistema informativo sugli spazi in grado di fornire adeguato supporto decisionale
9.3	Realizzare interventi di efficientamento energetico; nella stesura del piano triennale delle opere privilegiare gli interventi che comportino riduzione delle emissioni/dispersioni/consumi e pubblicizzazione delle azioni compiute da luav in questa direzione
9.4	Ridurre i consumi idrici; migliorare la gestione dei rifiuti
9.5	Migliorare le condizioni di sicurezza (statica/sismica, antincendio, dotazioni/caratteristiche dei luoghi ex D.Lgs. 81/08)
9.6	Migliorare le dotazioni per la mobilità, il BYOD e favorire la condivisione degli spazi ove possibile
9.7	Migliorare la logistica complessiva dell'Ateneo per ridurre i costi di spostamento di mobili e attrezzature
9.8	Possibile alienazione dell'ostello Ian Palach
9.9	Uso espositivo di una parte degli spazi di Ca' Tron e dei Tolentini e apertura alla città degli spazi e della corte dei Tolentini
10	Migliorare l'attrattività
10.1	Miglioramento della riconoscibilità generale di luav

10.2	Miglioramento della politica dell'orientamento estendendola geograficamente (anche a livello internazionale) e temporalmente (anticipare i tempi)
10.3	Differenziazione dell'orientamento, settore per settore e livello per livello (Triennali e Magistrali) lavorando su comunicazione mirata, presentazioni negli istituti superiori, incremento degli Open day
10.4	Assestamento numerico delle Lauree Triennali di Architettura
10.5	Ampliamento dell'offerta al Triennio per i settori di Design (Interiors) e Moda
10.6	Aumento degli studenti per le Magistrali di Architettura (nazionali dall' esterno e internazionali)
10.7	Consolidamento delle altre magistrali previa verifica della loro sostenibilità
10.8	Aumento dell'offerta Master
10.9	Progettazione di percorsi di laurea professionalizzante anche attraverso modalità di e-learning
11	Migliorare le politiche di placement lavorando sui nuovi mestieri, sulla promozione di spin off, start up e sull'offerta di Master
11.1	Potenziamento del Settore Placement
11.2	Promozione di Spin off e Start up anche attraverso il rafforzamento dell'intervento congiunto con Ca' Foscari in Vega considerato come incubatore di impresa
11.3	Consolidamento del rapporto con l'Ordine degli Architetti in relazione all'incremento dei tirocini, alla messa in atto dell'accordo stipulato in merito alla sostituzione della prima prova dell'Esame di Stato con tirocinio di 6 mesi
11.4	Definizione di accordi con gli ordini dei Geometri, dei Periti industriali, degli Agronomi in ordine alla istituzione delle nuove lauree professionalizzanti previste dalla legge
11.5	Stipula di accordi finalizzati alla promozione tirocini e altro con Confindustria, Camera di Commercio e altre Associazioni di Categoria
11.6	Organizzazione di convegni nazionali sui Nuovi Mestieri
12	Consolidare l'Internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese
12.1	Miglioramento dei servizi e del supporto offerti agli studenti in-coming e mantenimento dei rapporti con chi ha trascorso un periodo di studi presso luav
12.2	Selezione del numero e della qualità degli accordi in base ad un piano strategico riguardante la nostra collocazione internazionale
12.3	Attivazione di percorsi in lingua inglese (corsi di studio e gruppi di insegnamenti)
12.4	Promozione dell'Orientamento internazionale anche attraverso presentazioni in situ
12.5	Incremento della partecipazione a bandi internazionali (Erasmus Plus, Capacity Building ecc)
12.6	Promozione diretta o indiretta di accordi bilaterali finalizzati alla costruzione di percorsi di formazione congiunti nei settori di nostra competenza (Marocco, Turchia, Tunisia ecc).
12.7	Azione politica di coordinamento tra gli obiettivi dei diversi uffici che si occupano di relazioni internazionali in luav (Scuola di Dottorato, Corsi di Laurea, Relazioni Internazionali, Ricerca e master
12.8	Promozione di azioni congiunte con le Università con cui luav ha accordi che non siano limitate allo scambio di studenti ma che prevedano anche scambio docenti, seminari congiunti, convegni ecc..
12.9	Miglior uso a livello internazionale di Wave (Workshop Internazionali di Architettura) tramite anticipazione dei tempi della programmazione e incremento delle azioni di divulgazione
12.10	Rafforzamento degli uffici preposti all'internazionalizzazione
13	Riavvio (per quanto possibile) di una politica di reclutamento, stabilizzazione e qualificazione del personale docente e tecnico amministrativo
13.1	Proroga dei contratti RDT a)
13.2	Nuovi ricercatori di tipo A finanziati al 50% secondo le modalità previste dal piano triennale (avvio procedure)
13.3	Avvio delle procedure per la conferma nel ruolo di associato dei ricercatori tipo b) provvisti di abilitazione
13.4	Chiamata di docenti di prima fascia dall'esterno (piano straordinario ordinari)
13.5	Avanzamento, secondo priorità legate alle necessità di Ateneo, dei docenti di seconda fascia forniti di abilitazione.
13.6	Scorrimiento graduatorie e/o concorsi per personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato
14	Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale
14.1	Reperimento di spazi destinati alla consumazione di cibo per personale e studenti
14.2	Creazione di un punto ristoro ai Magazzini
14.3	Rafforzamento della rete wi-fi e miglioramento e ampliamento degli attacchi nelle diverse sedi
14.4	Incremento della distribuzione di bevande e snacks a Badoer e Ca' Tron
14.5	Dotazione di armadietti per la biblioteca
14.6	Messa in funzione dell'Ufficio Housing con incremento di personale ed eventualmente la verifica della possibilità di azioni congiunte, in questo campo, con Ca' Foscari.
14.7	Sostegno alle pratiche sportive e promozione di eventi legati allo sport anche in collegamento con i contenuti dei corsi
15	Consolidamento della Scuola di Dottorato, del terzo livello, e della formazione permanente

15.1	Rafforzamento dei curricula esistenti e miglioramento del loro funzionamento e della loro reciproca collaborazione
15.2	Istituzione di percorsi di dottorati innovativi realizzati con aziende e su temi specifici
15.3	Sperimentazione di percorsi di dottorato destinati alle Arti (unici in Italia)
15.4	Consolidamento di percorsi di dottorato destinati alla Moda (unici in Italia)
15.5	Consolidamento e promozione del percorso internazionale recentemente istituito
15.6	Aumento della attrattività extra-luav e internazionale
15.7	Diffusione delle tesi prodotte
15.8	Stipula di ulteriori accordi selezionati (pochi e scelti nello scenario mondiale) di titolo congiunto e messa in atto di eventi comuni con le Università coinvolte
15.9	Scambio di docenti e dottorandi
15.10	Consolidamento della Scuola di Dottorato come luogo di riflessione e confronto culturale a livello internazionale
15.11	Incremento delle borse di dottorato anche facendo ricorso a risorse esterne
16	Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente
16.1	Ampliamento dell'offerta dei Master specie nei settori maggiormente percepiti come professionalizzanti e aumento della loro redditività economica per l'Ateneo
16.2	Miglioramento qualitativo dell'offerta stessa anche in relazione all'uso dei Laboratori
16.3	Consolidamento delle procedure "rinnovate" di funzionamento dei Master
16.4	Miglior pubblicizzazione dell'offerta complessiva e "unitaria" dei Master luav
16.5	Creazione di livelli formativi di eccellenza (anche in collaborazione con gli Ordini Professionali) legati alla formazione permanente.
17	Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)
17.1	Portare avanti progressivamente il progetto iniziale della biblioteca per migliorare l'utenza e mantenere nuovi spazi nell'ambito della sede dei Tolentini destinata prevalentemente a usi espositivi, bibliotecari
17.2	Migliorare i servizi collaterali alla biblioteca e il suo ruolo di luogo di dibattito, incrementare le collezioni nei diversi settori e le modalità di consultazione
17.3	Raccogliere la domanda di conservazione di interi fondi o di parti di essi che da più parti viene rivolta all'Archivio, migliorare il rapporto con altre strutture luav come la Scuola di Dottorato, Rafforzare il suo ruolo nell'ambito degli Archivi Nazionali, promuovere la conoscenza della storia luav
18	Miglioramento e promozione della produzione scientifica
18.1	Supporto alle pratiche di valutazione
18.2	Creazione del fondo di premialità per i docenti
18.3	Politiche editoriali a supporto della produzione scientifica
19	Ridefinizione del ruolo di Fondazione luav
19.1	Costruzione di una nuova Governance
19.2	Conclusioni dei lavori della residenza dei Crociferi e di tutte le pendenze collegate
19.3	Definizione dei compiti della nuova Fondazione luav
19.4	Sistemazione temporanea dell'area degli ex-Magazzini
19.5	Assunzione di ruoli nell'ambito dell'educazione permanente
20	Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione
20.1	Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione
20.2	Miglioramento del raccordo e della collaborazione tra strutture preposte alla valutazione e altri settori della Scuola
20.3	Diffusione dei risultati di NdV e PdQ
20.4	Messa in atto delle azioni previste dal sistema di valutazione AVA
20.5	Illustrazione periodica dei sistemi di valutazione a personale docente e non docente