



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE IUAV 2020

GIUGNO 2021

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	3
1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	11
1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	30
2 I RISULTATI RAGGIUNTI	33
2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI	33
2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO	55
2.3 RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE: LA CUSTOMER SATISFACTION E I COSTI MEDI UNITARI	66
2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	73
2.5 TRASPARENZA	75
3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	77
3.1 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE	77
3.2 L'ANALISI DEL BILANCIO PER INDICI	79
3.3 UNA STIMA DEL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ	79
4 WELFARE, PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO	81
4.1 WELFARE DI ATENEO	81
4.2 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	82
4.3 BENESSERE ORGANIZZATIVO	85
5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	88
5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI	88
5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP	89
ALLEGATO 1 ATENEO IN CIFRE	90
ALLEGATO 2 ORGANIGRAMMA IUAV	92

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Riferimenti normativi

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

Essa è stata redatta alla luce di:

1. le linee guida delle delibere CiVIT (n. 5/2012¹, n. 6/2013² e n. 23/2013³);
2. le indicazioni contenute nelle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015;
3. le indicazioni fornite dall'Anvur con il Feedback al Piano Performance Iuav 2016-18;
4. le considerazioni dell'Anvur relative alle modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca del 03.07.2017
5. la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-20 dell'Anvur del 20.12.2017;
6. le Linee guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani di gennaio 2019;
7. le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019;
8. le Linee guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione, giugno 2019.

La relazione 2020 è stata elaborata dalla direzione generale (DG) con il supporto del servizio controllo di gestione e attività ispettive (CDG), che ha coordinato la elaborazione e raccolta dei dati e delle informazioni. Hanno collaborato principalmente, per le parti di rispettiva competenza, i dirigenti delle aree amministrative, le divisioni affari istituzionali e governance e dipartimento e laboratori, il servizio organizzazione e sviluppo, il servizio qualità e valutazione.

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

1. al piano strategico Iuav vigente;
2. al piano integrato Iuav 2020-2022;
3. al piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022;
4. alla relazione del rettore al bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2021;

¹ Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance.

² Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance.

³ Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

5. alla relazione del rettore al bilancio di esercizio 2020;
6. alla relazione del nucleo di valutazione (NDV) sulle opinioni degli studenti frequentanti/laureandi sulle attività didattiche 2018/19 del 24.06.2020;
7. alla relazione annuale del NDV sul ciclo della performance del 13.10.2020;
8. al Documento di validazione della relazione sulla performance 2019 del NDV del 24.06.2020;
9. al parere del NDV sulle modifiche al SMVP Iuav del 23.11.2021;
10. alla relazione annuale 2019/20 del presidio qualità del 05.10.2020;
11. al bilancio di esercizio 2020 approvato il 27.04.2021 e ad altri documenti gestionali dell'area finanza e risorse umane
12. alla relazione del rettore sulla formazione, ricerca e trasferimento tecnologico 2020 approvata dal CDA del 27.04.2021.

Documenti del ciclo di gestione della performance

I documenti relativi al ciclo della performance ex DLgs 150 che sono pubblicati nel sito Amministrazione trasparente dell'ateneo sono quelli di seguito elencati.

Tab. 1 documenti del ciclo di gestione della performance

DOCUMENTO	LINK
sistema di misurazione e valutazione delle performance ex art. 7 c. 1 DLgs 150/2009	http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/sistema-di1/index.htm
Piano della performance ex art. 10 DLgs 150/2009	http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm
Relazione sulla performance ex art. 10 DLgs 150/2009	http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Relazione-/index.htm
Ammontare complessivo dei premi ex art 20 decreto legislativo n. 33 del 2013	http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Ammontare-/index.htm
Dati relativi ai premi ex art 20 decreto legislativo n. 33 del 2013	http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Dati-relat/index.htm
Esiti relativi al questionario sul Benessere Organizzativo	http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Benessere-/index.htm

L'aggiornamento del SMVP Iuav

Dopo l'ultimo aggiornamento approvato dal CDA del 18.12.2019 (parere positivo del NDV del 11.12.2019), il SMVP Iuav è stato aggiornato il 26.11.2020.

Il D. Lgs. 150/2009 all'art. 7 c. 1 dispone infatti che le amministrazioni pubbliche: "aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance" e la circolare della Funzione Pubblica del 09.01.2019

ribadisce la finalità della norma: “di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l’adeguatezza del proprio SMVP tenendo in considerazione le evidenze emerse dall’esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall’Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento”.

L’aggiornamento 2020, che ha avuto parere positivo del NDV il 23.11.2020, ha determinato:

1. la revisione degli obiettivi di efficienza dell’ateneo di cui alla tabella “Obiettivi di efficienza” dell’allegato 1 del documento SMVP Iuav, già approvata con delibera CDA del 22.07.2020 di seguito descritta: 1) l’integrazione della tabella con un nuovo indicatore di costo medio unitario per l’area affari istituzionali e dipartimento; 2) la sostituzione dell’indicatore globale di incidenza delle spese del personale utilizzato per la valutazione del DG;
2. la revisione degli obiettivi efficacia (di customer satisfaction) dell’ateneo indicati dall’allegato 1 del documento SMVP Iuav, in seguito alle modifiche e integrazioni già approvate con delibera CDA del 22.07.2020 a seguito della istituzione a marzo della nuova area organizzativa (area “affari istituzionali e dipartimento”, precedentemente collocata all’interno della direzione generale e ora ad interim del direttore generale);
3. la revisione di alcune parti di testo del documento, che non hanno comportato cambiamenti sostanziali.

Rimodulazione degli obiettivi e indicatori 2020

L’art. 6 del D.Lgs 150/2009 come aggiornato dal D.Lgs 74/2017 dispone che: “le variazioni, verificatesi durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall’OIV ai fini della validazione di cui all’articolo 14, comma 4, lettera c)”.

Per quanto riguarda il piano integrato 2020 le modifiche approvate dal CDA Iuav sono state adottate con due distinte delibere, di seguito illustrate.

La delibera CDA 22.07.2020 che ha aggiornato gli obiettivi e gli indicatori della performance in seguito alla istituzione della nuova area dirigenziale attivata a marzo - “affari istituzionali e dipartimento” (AIID) sotto la quale sono state collocate le due divisioni già esistenti “divisione affari istituzionali e governance” e “divisione dipartimento e laboratori” - e ha modificato l’“indicatore globale di incidenza delle spese del personale” utilizzato nella valutazione del direttore generale.

In merito alla revisione degli obiettivi gestionali dell’ateneo di cui alla tabella 12 del Piano integrato Iuav 2020 sono stati effettuati i seguenti aggiornamenti:

1. Obiettivo n. 22: il responsabile gestionale prima indicato come “DG” diviene: “DG- AIID”;
2. Obiettivo n. 24: il responsabile gestionale prima indicato come “DG” diviene: “AIID”;
3. Obiettivo n. 26: il responsabile gestionale prima indicato come “ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG” diviene: “ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG; AIID”;

4. Obiettivo n. 27: il responsabile gestionale prima indicato come “ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG” diviene: “ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG; AIID”;

In merito alla revisione degli obiettivi di efficienza dell’ateneo di cui alla tabella 13 del Piano integrato luav 2020 sono state effettuate le seguenti modifiche e integrazioni:

1. l’integrazione della tabella con un nuovo indicatore di costo medio unitario per l’Area Affari Istituzionali e Dipartimento:

Tab. 2 nuovo indicatore di costo medio unitario per l’Area Affari Istituzionali e Dipartimento

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target
Costo unitario Area Affari Istituzionali e Dipartimento (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione affari istituzionali e governance / Numero di eventi e mostre di ateneo promossi - Costi retributivi del personale assegnato Divisione dipartimento e laboratori / proventi realizzati dai laboratori	Dirigente AAIED	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%).

2. la sostituzione dell’indicatore globale di incidenza delle spese del personale

Tab. 3 indicatore globale di incidenza delle spese del personale

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

con l’indicatore “Spese del personale” definito dall’ art. 5, d.lgs 49/2012 e utilizzato dal MIUR per Programmazione triennale del Personale (PROPER):

Tab. 4 nuovo indicatore “Spese del personale” definito dall’ art. 5, d.lgs 49/2012

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target
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	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%).

In merito alla revisione degli obiettivi di efficienza (di customer satisfaction) dell’ateneo di cui alla tabella 14 del Piano integrato luav 2020 sono state adottate le seguenti modifiche e integrazioni; a partire dal seguente quadro degli indicatori della DG:

1. Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria

2. Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo
3. Soddisfazione del PTA sul Servizio prevenzione e sicurezza
4. Soddisfazione del NDV sulle attività di supporto
5. Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali
6. Soddisfazione del personale docente sul Servizio comunicazione e immagine
7. Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del Rettore
8. Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento
9. Soddisfazione componenti commissioni paritetiche e commissioni autovalutazione corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento
10. Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori
-sono stati spostati sulla nuova area AAIED gli indicatori di customer satisfaction (CS) prima collocati sotto la DG:
 1. Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo
 2. Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria
 3. Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto
 4. Soddisfazione del personale docente sul Servizio comunicazione e immagine
 5. Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento
 6. Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi dei Laboratori
-non vengono più considerati l'indicatore: "Soddisfazione componenti commissioni paritetiche e commissioni autovalutazione corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento" e l'indicatore "Soddisfazione del PTA sul Servizio prevenzione e sicurezza", che fa riferimento all'area tecnica (AT) poiché non più espressivi di attività svolte dalla DG o dalla nuova area;
-rimangono pertanto sotto la DG i rimanenti indicatori, a cui sono aggiunti due nuovi indicatori relativi ai servizi Controllo di gestione e Qualità, già presenti nel sistema di misurazione Iuav:
 1. Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali
 2. Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del Rettore
 3. Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti; responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione
 4. Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità di Ateneo.

La delibera CDA del 30.09.2020 ha fatto seguito al monitoraggio della performance relativa ai primi sei mesi 2020 ex art 6 ,c. 1, d.lgs n. 150/2009; il report semestrale elaborato dal servizio controllo di gestione, condiviso dal direttore generale con i dirigenti e i responsabili degli staff è stato trasmesso al NDV per la verifica: "dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati", che ha evidenziato l'opportunità di alcune modifiche degli obiettivi e degli indicatori del piano integrato 2020. La delibera ha approvato alcune motivate modifiche agli obiettivi gestionali, indicatori e target ex tab 12 del Piano performance Iuav 2020 di seguito indicate:

Tab. 5 Obiettivi precedenti

N.	Responsabile Gestionale	Funzion e istituz.	Obiettivo 2020	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente
11	AT	D	Incremento attrezzature didattica attraverso il rinnovo di aule	Tempo di attrezzaggio per 4 nuove aule	Entro novembre	Entro ottobre	Entro luglio
13	AT	S	Supporto alla ridefinizione dell'assetto degli spazio di didattica e ricerca e attivazione delle misure necessarie	Supporto fornito		on	
15	AT	S	Completamento del recupero della Casetta Palma finalizzato a usi di welfare per studenti/personale	Tempo di completamento opere e allestimento spazi	Entro agosto	Entro giugno	Entro maggio
18	AFRU	S	Attivazione della carta di credito virtuale	Tempo di attivazione della carta		Entro ottobre	Entro settembre

Tab. 6 Obiettivi aggiornati e relativa motivazione

N.	Responsabile Gestionale	Funzione istituz.	Obiettivo 2020	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	MOTIVAZIONE DELL'AGGIORNAMENTO
11	AT	D	Incremento attrezzature didattica attraverso il rinnovo di aule	Tempo di attrezzaggio per almeno 4 nuove aule	Entro dicembre	Entro novembre	Entro ottobre	Obiettivo da ridefinire a causa dell'emergenza sanitaria e della presentazione dei progetti a valere sul Fondo Edilizia Universitaria. Obiettivo irrealizzabile nei tempi per causa di forza maggiore. Effettuata la progettazione recependo le indicazioni del Gruppo di Lavoro Peron-Marzo-Condotta
13	AT	S	Supporto alla ridefinizione dell'assetto degli spazio di didattica e ricerca e attivazione delle misure necessarie tenuto conto dell'emergenza sanitaria	Supporto fornito		on		Obiettivo da ridefinire a causa dell'emergenza sanitaria: Gli assetti degli spazi didattici sono stati ridefiniti in funzione del massimo affollamento possibile in considerazione delle configurazioni dei locali, dei percorsi dell'edificio, dell'aerazione e degli impianti. Il supporto è stato fornito alla Commissione Romagnoni.
15	AT	S	Completamento del recupero della Casetta Palma finalizzato a usi di welfare per studenti/personale	Esecuzione progettazione e presentazioni e progetto ministeriale		Entro giugno	Entro maggio	Obiettivo da ridefinire a causa dell'emergenza sanitaria e della presentazione dei progetti a valere sul Fondo Edilizia Universitaria. Obiettivo irrealizzabile nei tempi per causa di forza maggiore. Effettuata la progettazione definitiva e presentati i progetti per il finanziamento.
18	AFRU	S	Revisione dei conti di credito e di debito	Tempo di completamento		Entro dicembre	Entro novembre	A seguito di una analisi costi benefici il servizio richiedente l'attivazione della carta di credito virtuale è stato ritenuto non economico

Relativamente alla nuova area organizzativa dell'ateneo e alla direzione generale, dopo quanto già disposto dalla delibera del 22.07.2020 e conseguentemente a una ulteriore analisi, sono state adottate le seguenti modifiche:

Tab. 7 modifiche proposte agli indicatori/target della nuova area organizzativa

Indicatore	Area	Proposta di modifica
soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	AAID	Dal target attuale (Direttore generale, Componenti Senato Accademico e CDA, Senato Studenti, Componenti CUG, Dirigenti, Responsabili divisione/servizi) vengono esclusi i prorettori e aggiunto il collegio sindacale
soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione	AAID	Integrazione del target attuale (docenti e ricercatori) con il target "personale tecnico amministrativo";
soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento	AAID	Integrazione del target attuale (docenti e ricercatori) con il target costituito dai 3 responsabili del dipartimento;
soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi dei Laboratori	AAID	Si propone di limitare il target ai soli utilizzatori del servizio: far precedere la domanda del questionario da: "per chi ha usufruito dei servizi..."
soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti; responsabili di divisione/servizio in relazione al servizio controllo di gestione	DG	Al target attuale (Direttore, Dirigenti, Responsabili Divisione/Servizio) sono aggiunti i seg. i target: Senato Accademico, CDA, il Gruppo sostenibilità Iuav
soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità in relazione al supporto fornito dal servizio qualità	DG	Al target attuale (Gruppo AQ, Commissione paritetica) si aggiunge il target dei componenti del presidio della qualità

Coerentemente con quanto disposto dalla Nota di indirizzo ANVUR del 20.12.2017 le rimodulazioni relative alle due delibere sopra indicate sono state comunicate al NDV.

Contenuto della relazione

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

La seconda parte illustra gli obiettivi strategici e gestionali che il Piano integrato 2020 ha assegnato e descrive in dettaglio i risultati raggiunti, soffermandosi particolarmente su quelli di performance legati alla customer satisfaction (efficacia) e sui costi medi unitari (efficienza) per ciascuna delle aree di supporto dell'amministrazione; vengono illustrati anche i principali risultati in merito al sistema di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo, oltre che a trasparenza e merito.

La terza parte indica i risultati relativi al collegamento tra budget e programmazione, mettendo in evidenza i progetti per i quali i dirigenti hanno individuato un collegamento diretto tra previsione economica e obiettivi; viene quindi data evidenza ai principali risultati dell'analisi del bilancio per indici e alla stima del costo del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La quarta parte illustra i risultati raggiunti in tema di welfare di ateneo e di pari opportunità, descrive il primo bilancio di genere realizzato dall'ateneo oltre ai principali risultati legati alla rilevazione del benessere organizzativo.

La quinta e ultima parte descrive il processo di redazione della relazione sulla performance soffermandosi sui principali punti di forza e le criticità ancora presenti.

1 INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER

1.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Università Iuav di Venezia, nasce come Istituto Universitario di Architettura nel 1926 e a partire dal 2001 ha affiancato alla storica facoltà di Architettura le facoltà di Pianificazione del territorio e di Design e arti.

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

Nel corso del 2019 il lavoro di riorganizzazione messo in atto a seguito della modifica statutaria ha avuto un particolare impatto nell'ambito della didattica giungendo a riconfigurare la struttura di molti corsi e l'offerta formativa generale e ha permesso di iniziare un lavoro di rafforzamento e riconoscimento della propria specialità anche nel settore della ricerca.

Con questo obiettivo, nella seduta del 16.10.2019, il senato accademico ha dunque approvato le linee guida per la ricerca di ateneo che insieme alle linee guida sulla didattica di ateneo approvate il 22.01.2020, costituiscono integrazione e sviluppo del Piano strategico di ateneo.

La nuova 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, attribuendo al contempo delle nuove responsabilità a cui è stata data risposta di 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 corso del 2020 si sono consolidati l'attuazione delle azioni e il perseguimento degli obiettivi individuati nel Piano strategico Iuav.

Conclusa la fase di revisione dello statuto e di riorganizzazione della governance, dell'articolazione interna e della struttura di gestione dell'ateneo, le attività svolte nel 2020 sono state rivolte, nonostante le imprevedibili avversità (prima il fenomeno dell'Acqua Granda verificatosi alla fine del 2019, che ha avuto ripercussioni nella prima parte del 2020, e poi il diffondersi dell'epidemia COVID 19 che ha interessato pesantemente tutti i paesi a partire da marzo, inducendo a cambiamenti e adattamenti significativi nelle modalità di supporto, di formazione e di ricerca), a rafforzare ulteriormente

l'autorevolezza dell'ateneo nei settori caratterizzanti e a perseguire efficacia ed efficienza interna, con l'obiettivo di incrementare gli iscritti e superare la difficoltà di bilancio.

In conseguenza dei fenomeni eccezionali sopra indicati l'ateneo è dovuto intervenire anche a livello infrastrutturale per la messa in sicurezza di impianti e spazi adeguandosi alle richieste previste dalle normative sul COVID 19 affrontando una spesa di circa 600.000€.

Nel corso del 2020 Iuav si è mosso in continuità con le linee di azione dell'anno prima:

- 1) il [processo di risanamento economico](#), giunto ad un livello molto avanzato di sviluppo, è proseguito proficuamente registrando nel bilancio di esercizio 2020, approvato ad aprile 2021, un importante risultato positivo di bilancio, che seppur a livello operativo abbia risentito delle conseguenze economiche della emergenza epidemiologica, a livello globale ha portato ad un ulteriore aumento delle riserve di patrimonio e quindi ad un consolidamento della ricchezza di ateneo; al netto delle perdite e dei costi causati dall'emergenza epidemiologica, l'ottima produttività in vari settori e il proseguimento della politica di razionalizzazione gestionale, ha comportato risparmi sulle spese strutturali e di funzionamento, nonostante i sensibili incrementi stipendiali sia del personale docente che del personale tecnico amministrativo, determinati dalle normative nazionali. Questa situazione, collegata ad un'attenta gestione dei crediti e dei debiti, ha contribuito al mantenimento del buon livello di livello di sostenibilità economica e finanziaria già raggiunto con il lavoro svolto del triennio 2017-19;
- 2) le [Linee guida per la ricerca di Ateneo](#) che, partendo da una serie di punti fermi relativi allo stato dell'arte (tra i quali il rafforzamento degli uffici dedicati alla ricerca, il consolidamento dei rapporti con le istituzioni territoriali, la stipula di accordi e convenzioni internazionali, la sperimentazione di strutture innovative e aperte come i cluster di ricerca, la messa in atto di percorsi ricerca-lavoro con la promozione delle attività di spin off partecipati o accademici, il conseguimento di importanti finanziamenti da bando europeo o nazionale) hanno individuato tre temi:
 - una politica di ateneo per la ricerca, volta da un lato a garantire ad ogni docente e ricercatore la possibilità di praticare ambiti di ricerca individuali o collettivi in base ai propri interessi, nei limiti delle disponibilità di Ateneo e dentro un quadro comune, dall'altro a favorire al massimo gli approcci multidisciplinari e il rapporto con l'esterno;
 - le responsabilità di Iuav rispetto alle emergenze mondiali e ad alcuni temi generali emergenti: crisi climatica, sostenibilità ambientale e sociale, ricostruzioni (in seguito a guerre o eventi catastrofici di vario genere), heritage e turismo, Made in Italy (nella sua dimensione culturale, economica, simbolica e politica), industrie creative e culturali (gestione, innovazione e comunicazione del patrimonio culturale materiale e immateriale);
 - il rapporto della ricerca con la didattica, per sviluppare sperimentazioni nel campo di una relazione diretta e non occasionale o frazionata, per esempio riprendendo esperimenti già praticati come le tesi interdisciplinari o gli workshop tematici su temi forniti dalla ricerca stessa.

- 3) l'incremento della "produttività" dell'ateneo perdurando l'impatto positivo del bilancio della ricerca Iuav, che conferma la sua vitalità e registra un trend in continua crescita, con l'avvio di progetti competitivi e di contratti di ricerca finanziati con oltre 4,3 milioni di €. Si evidenziano il finanziamento al dipartimento di eccellenza di culture del progetto, distribuito su cinque anni, il finanziamento per l'attivazione della Scuola di Specializzazione in Beni Architettonici e del Paesaggio e i finanziamenti derivanti da bandi competitivi, i master, i dottorati, la valutazione scientifica
- 4) il riposizionamento dell'ateneo sia per quanto riguarda il dibattito nazionale che lo scenario locale: la partecipazione a tutti i tavoli di programmazione locale (dal Competence Center SMACT alle RIR reti innovative regionali) oltre all'impegno nella promozione di spin off e start up formate da laureati ex studenti di Iuav.

A partire da febbraio 2020, a seguito dell'emergenza sanitaria collegata al Covid 19, tutta l'attività di erogazione della **didattica** e dei servizi agli studenti è stata volta a riorganizzare le attività in modo da garantirne il funzionamento da remoto. In particolare:

- 1) la didattica è stata erogata dapprima in formato a distanza, con l'utilizzo delle principali piattaforme disponibili, e successivamente in forma mista, garantendo il regolare svolgimento di tutti gli insegnamenti programmati, delle verifiche di profitto e degli esami di laurea;
- 2) le attività di servizio agli studenti sono state riprogettate in modo da poter essere svolte on line, tramite videosportello su appuntamento o webinar dedicati alle principali attività (orientamento, tirocinio, mobilità internazionale);
- 3) le procedure di ammissione all'università per l'anno accademico 2020/21 si sono svolte in forma mista, garantendo comunque il rispetto dei tempi e il puntuale avvio dell'anno accademico;
- 4) gli esami di stato per entrambe le sessioni 2020 si sono svolti con un'unica prova orale svolta con modalità a distanza su tutte le materie previste dalle specifiche normative di riferimento;
- 5) sono state introdotte per gli studenti modalità di accesso alle sedi su prenotazione, nel rispetto dei protocolli anti contagio e atte a garantire il tracciamento dei contatti in caso di soggetti positivi.

Sul fronte della didattica si sono moltiplicate le attività volte a realizzare un più efficiente utilizzo delle risorse di docenza e finanziarie, con l'obiettivo di intercettare nel modo più efficiente la domanda di formazione proveniente dai futuri studenti e di incrementare il numero degli iscritti. L'impegno a supportare la definizione del nuovo assetto didattico di Iuav dopo la riprogettazione dei corsi di studio della filiera architettura, ha coinvolto le filiere di Design e Pianificazione. Sono stati riprogettati i corsi triennali e magistrali di entrambe le filiere:

-per gli ordinamenti dei corsi della filiera design, a partire dalle relazioni delle CEV che richiedeva di delineare compiutamente requisiti, funzioni, competenze e sbocchi professionali relativi alle figure professionali che si vogliono formare, si è colta l'opportunità di introdurre alla magistrale un nuovo percorso di Interni evidenziato anche nella nuova denominazione;

- per gli ordinamenti dei corsi della filiera pianificazione i corsi sono stati entrambi riprogettati mirando a uno stretto collegamento tra obiettivi e contenuti della formazione universitaria e le linee di tendenza in tema di competenze e profili professionali/culturali necessari al mondo della produzione, dei servizi e delle professioni. Il corso magistrale modifica anche la denominazione e inaugura al suo interno un nuovo percorso in lingua inglese

Inoltre, nell'ambito dell'ordinamento già in vigore, è stata prevista l'attivazione nell'ambito del corso di laurea magistrale di Teatro e arti performative di un nuovo curriculum dedicato agli studi performativi e di genere.

Le nuove offerte formative puntano complessivamente ad ampliare di circa 100 unità all'anno i futuri studenti dell'ateneo.

La nuova forma di erogazione della didattica attraverso diverse piattaforme digitali è stata oggetto di indagini ad-hoc promosse dal Senato degli studenti, dal Servizio qualità e dal CDG (attraverso il progetto Good-Practice).

I dati raccolti, che avevano come target studenti e docenti, sono stati analizzati dal Servizio controllo di gestione ai fini di definire gli obiettivi gestionali 2021 anche sulla base delle criticità emerse dall'emergenza pandemica, come suggerito dal NDV nel parere alle modifiche del documento sul SMVP Iuav del 23.11.2020.

Nel 2020 la **Ricerca** ha proseguito nell'incremento di fondi provenienti dall'esterno. Sono stati ammessi a finanziamento 38 nuovi progetti di ricerca su bandi competitivi regionali, nazionali e internazionali, un buon risultato tenuto conto che il bando PRIN del MIUR è uscito alla fine del 2020 e porterà risultati nel 2021.

Nell'ambito delle reti a cui Iuav partecipa, sono proseguiti:

- in ambito regionale i progetti di ricerca in collaborazione con le RIR Reti Innovative Regionali;
- in ambito interregionale le attività del competence center SMACT, approvato e finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell'ambito del Piano Industria 4.0, al quale Iuav partecipa con gli altri atenei del Triveneto e un partenariato pubblico-privato;
- in ambito locale, ma con stretta connessione con quanto sopra, le attività in collaborazione con il Parco Scientifico Tecnologico di Venezia scrl – VEGA e con la Fondazione Università Ca' Foscari per lo sviluppo e la valorizzazione di VEGAinCUBE, l'incubatore certificato che ha sede a Marghera. Presso l'incubatore troverà collocazione il Laboratory for Artifacts and Business models (LAB), nel quale interagiranno percorsi di ricerca applicata dei due atenei veneziani con attività di spinoff universitari e startup del territorio operanti nei settori dell'intelligenza artificiale, innovazione strategica, prototipia digitale, comunicazione visiva e design. L'obiettivo è di mettere a sistema le competenze degli atenei per fornire servizi di ricerca e sviluppo alle aziende del territorio. Il LAB fornirà, inoltre, un

contributo importante per la realizzazione del Progetto di Riconversione e Riqualficazione Industriale dell'area di crisi industriale complessa di Venezia, a cui Iuav partecipa con alcuni progetti di ricerca finanziati dalla Regione.

A causa delle limitazioni imposte dalla pandemia da Covid-19, tutte le attività sono state svolte in modalità telematica.

È proseguito il progetto di Ufficio di Trasferimento Tecnologico (KnowledgeTransfer@iuav KTI), cofinanziato anche nel 2020 dal Ministero per lo Sviluppo Economico, a seguito della positiva valutazione dei primi due anni, nell'ambito del bando per il potenziamento degli uffici di trasferimento tecnologico (UTT) delle Università e degli enti pubblici di ricerca.

Nel 2020 è stato emanato il bando per la Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019, il cui cronoprogramma ha subito un rinvio a causa della situazione pandemica. La selezione e il conferimento dei prodotti scientifici e dei casi studio di terza missione e impatto sociale sono stati rinviati al mese di aprile 2021. Iuav ha implementato le azioni preparatorie.

Le risorse di ateneo per la ricerca (fondi e assegni di ricerca) sono state assegnate al dipartimento che ha provveduto a destinarle al progetto di dipartimento di eccellenza, come quota di cofinanziamento, ad assegni di ricerca post dottorato su temi specifici e ad una call rivolta a tutti i professori e i ricercatori articolata su più linee di finanziamento e destinata a sostenere le attività di ricerca (missioni, pubblicazioni, convegni) e progetti con assegni di ricerca.

La **Scuola di dottorato**, nonostante le forti limitazioni imposte dalla situazione pandemica, ha cercato di mantenere tutti gli interventi innovativi avviati nei precedenti anni accademici allo scopo di aumentare la propria specificità, la propria capacità di attrazione e di intravedere possibili scenari futuri di sviluppo. Il corso di dottorato Architettura, città e design, che ha ottenuto nel 2019 un nuovo accreditamento quinquennale dal Miur ed è stato riconosciuto come dottorato innovativo internazionale, ha mantenuto i numerosi accordi con istituzioni accademiche estere per il rilascio del doppio titolo e la cotutela, e come dottorato innovativo a caratterizzazione interdisciplinare, la presenza di posti dedicati allo sviluppo di tematiche trasversali ai filoni di ricerca Iuav.

A seguito di quanto approvato dagli organi della Scuola nell'arco del 2019, ai fini di definire un nuovo assetto del corso di dottorato Architettura, Città e Design che sia maggiormente rappresentativo delle discipline e degli ambiti di ricerca che caratterizzano l'Università Iuav, è stato avviato nel 2020 il nuovo ambito di ricerca in arti visive, performative e moda, che ha dato ottimi risultati quanto ad attrattività in fase di selezione per l'ammissione al XXXVI ciclo. La domanda di iscrizioni al primo anno non ha risentito della situazione pandemica e restano buone le percentuali di iscritti provenienti da paesi esteri o che hanno conseguito la laurea presso altri atenei. Ha subito inevitabilmente un impatto negativo la mobilità all'estero dei dottorandi.

Nonostante la situazione di emergenza, la **Biblioteca** ha garantito la disponibilità di risorse digitali, anche aggiuntive, ed il supporto bibliografico durante il periodo di lock-down e, non appena è stato possibile, ha riaperto su prenotazione e con gradualità i servizi di prestito e in sede, con continuità e senza interruzioni, nel pieno rispetto delle norme di sicurezza e anti contagio. Nel 2020 è stata approvata dagli organi di governo la donazione di tre importanti fondi librari (Vittorio Gregotti, Tomás Maldonado e Carlo Enzo), che arriveranno in biblioteca nel 2021. E' proseguito il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni: nel corso del 2020 è stata completata la fusione delle collezioni di periodici dell'ex biblioteca Giovanni Astengo, per rendere omogenee le raccolte, agevolarne la fruizione da parte dell'utenza e razionalizzare gli spazi dei depositi.

L'Archivio Progetti ha proseguito, anche durante l'emergenza, l'intensa attività di valorizzazione dei fondi acquisiti e di nuova acquisizione, attraverso lo sviluppo di ricerche, l'organizzazione di mostre virtuali e la produzione di pubblicazioni. Nel 2020 sono stati acquisiti 5 nuovi fondi: due in donazione (cinque disegni originali del progetto per alloggi UNI-Casa a Goito, redatto nel 1979 dalla società cooperativa di progettazione COPRAT assieme agli architetti Aldo Rossi e Gianni Braghieri e il fondo dell'architetto Attilio Pizzigoni) e tre in comodato (Purini-Thermes, Luigi Vietti e Carlo Aymonino)

I risultati economico finanziari conseguiti nel 2020 vanno considerati nell'ottica di un quadro generale influenzato pesantemente dall'emergenza epidemiologica; al netto di tale considerazione i risultati sono positivi e esprimono una chiara continuità rispetto all'opera triennale (2017-19) di risanamento e ristrutturazione dell'Ateneo nel complesso e delle risorse finanziarie nello specifico: il risultato operativo della gestione caratteristica si attesta a euro 102.662 in diminuzione rispetto a quello dello scorso anno per € 789.947 a causa da un lato dei mancati introiti e dei maggiori costi sopravvenuti a seguito dell'emergenza epidemiologica, dall'altro a causa dei considerevoli oneri dei rinnovi contrattuali da accantonare sia del personale docente sia del personale tecnico amministrativo. Il risultato economico di esercizio, comprensivo anche dei proventi e oneri straordinari, è positivo e pari a € 666.023 in diminuzione di € 113.741 rispetto al 2019.

Per quanto riguarda i proventi operativi, le risultanze del bilancio di esercizio 2020 indicano una diminuzione complessiva, pari a circa 530 mila euro; all'interno di tale categoria, i proventi propri presentano l'ulteriore flessione degli introiti delle tasse studentesche che diminuiscono di circa 250 mila euro. Tra i contributi, si registra l'aumento del finanziamento del MUR per il Fondo di Finanziamento Ordinario di circa 1,2 milioni, grazie al finanziamento aggiuntivo del Piano straordinario dei ricercatori, al sostegno al passaggio agli scatti biennali dei docenti, all'aumento della no-tax area, alla quota di programmazione triennale; la diminuzione dei contributi per ricerca e per didattica, che si riducono di circa euro 1,4 milioni influisce minimamente sul risultato di esercizio in quanto è collegata ad una pari diminuzione dei costi, trattandosi di finanziamenti gestiti con il sistema della commessa

completata. Infine gli altri proventi registrano una netta diminuzione causata dalla flessione dei proventi commerciali per la gestione degli spazi per le chiusure imposte dall'emergenza sanitaria, con una diminuzione di circa 250 mila euro controbilanciata lievemente da alcuni rimborsi.

Per quanto riguarda i costi operativi, il bilancio registra un aumento di circa 260 mila euro determinato dal forte incremento degli oneri del personale strutturato (1,3 milioni) a seguito degli adeguamenti stipendiali futuri accantonati sia del personale docente sia del personale tecnico amministrativo. I costi di struttura sono in calo di circa 0,6 milioni soprattutto a seguito della riduzione delle iniziative complessive dovute all'emergenza epidemiologica e nonostante i maggiori costi di sanificazione degli edifici e degli impianti legate alla medesima. I costi dell'attività caratteristica di Ateneo sono in aumento, ma quasi tutti riconducibili ad attività di sviluppo finanziate da terzi, mentre le attività didattiche finanziate con risorse strutturali, soprattutto i contratti alla didattica, dimostrano per il secondo anno una diminuzione in linea con le politiche di Ateneo.

Si registra una stabilità degli accantonamenti a fondo rischi e oneri, mentre appare una diminuzione degli oneri legati alle perdite su crediti.

Nel 2020 è stato approvato il quarto Bilancio consolidato Iuav (relativo all'esercizio 2019) che ha evidenziato la consistenza patrimoniale e i risultati delle partecipate per cui vige l'obbligo di consolidamento.

La comunicazione

Come si può facilmente desumere dal Piano Strategico Iuav, **la comunicazione** si pone in modo trasversale a tutte le attività e costituisce il principale strumento per affermare l'identità e aumentare la visibilità dell'ateneo non solo a livello locale ma anche raggiungendo una platea nazionale e internazionale di studenti e ricercatori.

A partire dal piano integrato 2017-19 l'ateneo attribuisce grande rilievo alla comunicazione, prevedendo obiettivi strategici riferiti in particolare agli aspetti di sostenibilità nella sua accezione più ampia (dalla sostenibilità sociale alla sostenibilità ambientale) che sono monitorati da indicatori specifici:

- Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante
 - S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web
 - S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti
- Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti
 - D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre
 - D2. Organizzazione di momenti di incontro per ex studenti e di contatto tra ex studenti e studenti attivi
- Rafforzare il rapporto con istituzioni e associazioni presenti in città e nel territorio

T1 Ricostruzione della geografia della ricerca a supporto delle decisioni strategiche

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

T2 Numero di eventi e mostre di ateneo

Questi sono stati negli anni la base per la declinazione degli obiettivi gestionali che, anche nel [Piano integrato 2021/2023](#), contaminano trasversalmente le attività delle aree dirigenziali a cui sono assegnati.

Anche nel corso del 2020, malgrado le difficoltà organizzative dovute alla particolare situazione sanitaria, le attività di comunicazione dell'ateneo, che si sono quasi completamente sviluppate sulle piattaforme online e sul sito web, hanno mantenuto il legame con gli stakeholders interni ed esterni secondo i principi:

- del dovere di informazione sull'adempimento delle proprie responsabilità (*accountability*). Da questo punto di vista il sito web di ateneo ha rappresentato e rappresenta il principale strumento per "rendere conto" di ciò che si è fatto pubblicando tutti i documenti formali (bilanci preventivi e consuntivi e relative note illustrative, verbali degli organi, relazioni del NDV, Piano integrato, Relazione sulla performance, ecc.) e i dati più rappresentativi dell'ateneo: "luav in cifre" oltre che le informazioni previste dal d.lgs n. 33/2013 nella sezione Amministrazione Trasparente;
- dell'ascolto delle necessità e dei diversi punti di vista e del coinvolgimento diretto (*inclusività*). A questo proposito si sono confermate le buone prassi di discussione e di confronto per raccontare in modo più efficace l'ateneo e le sue eccellenze e far conoscere maggiormente quali sono le strutture a supporto della didattica e della ricerca in un rapporto continuo con il territorio e con i suoi laureati, gli studenti e le loro famiglie.

Malgrado le forti restrizioni rispetto alla possibilità di organizzare momenti di incontro in presenza, luav ha organizzato attività trasversali online, aperte a tutta la comunità (brevi conferenze, piccole esposizioni a rotazione, seminari) mentre la biblioteca dell'ateneo ha promosso in maniera capillare su tutti i canali social le risorse digitali: banche dati bibliografiche e citazionali, ma soprattutto piattaforme che hanno consentito l'accesso diretto alle più svariate tipologie di documenti.

Alcuni esempi di attività:

luav Open Day: due settimane di webinar, incontri online, visite virtuali all'Università luav di Venezia dal 9 al 23 maggio 2020 aperte a tutti gli studenti delle scuole superiori con la guida dei coordinatori dei corsi di laurea e gli esperti dell'orientamento.

A ciascun corso di laurea sono stati dedicati webinar di approfondimento; è stato possibile prenotare un colloquio di orientamento on line, scoprire le esperienze di studio e professionali di studenti e laureati luav, ricevere informazioni importanti sui servizi dell'ateneo e sulle nuove opportunità abitative per gli studenti fuori sede. Ma anche visitare con un tour virtuale gli spazi della Biblioteca e le collezioni dell'Archivio Progetti.

L'affluenza virtuale alle giornate di visita (circa 80.000 visite in 10 giorni) e ai webinar è stata considerevole e ha costituito un segno rilevante di interesse.

WAVE, i workshop di architettura a Venezia, che si sono svolti dal 6 al 24 luglio 2020 interamente in modalità online e che hanno visto coinvolti 1200 studenti e 27 architetti, fra cui 20 internazionali e 7 docenti Iuav sugli scenari post-Covid. WAVE si è configurato quindi come un "osservatorio in diretta" sulla pandemia e sulle sue conseguenze su edifici e città e che grazie alla modalità digitale ha ampliato ancor più la audience delle conferenze e delle tavole rotonde confermando l'evento come un punto di riferimento nel dibattito internazionale sull'architettura, oltre che come occasione didattica.

Waiting for Fashion at Iuav 2020: in attesa dell'edizione live della sfilata, è stato realizzato un montaggio video che raccoglie gli esiti dei laboratori finali dei corsi di laurea in moda, presentato il 23 luglio, live nel chiostro dei Tolentini e in streaming sul sito www.iuavwave.it/2020.

La presentazione dei bilanci di sostenibilità Iuav che si è svolta il 22 dicembre 2020 e ha costituito l'occasione per illustrare:

- la terza edizione di "**Green Iuav: rapporto di sostenibilità 2019**", realizzato dal gruppo di lavoro Iuav per la sostenibilità, con il progetto grafico di due studenti di Design del prodotto e della comunicazione visiva, che restituisce alla comunità e agli stakeholders, il bilancio di tutte le attività e le iniziative in favore della sostenibilità promosse da Iuav. Raccoglie esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni presi per il futuro e dà conto degli obiettivi ambientali, sociali ed economici alla base della strategia di Iuav per la sostenibilità;
- la prima edizione del **bilancio di genere Iuav 2019** che costituisce lo strumento per un'analisi approfondita della distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno dell'Università e negli organi di governance. Il documento si sofferma e approfondisce in particolare l'analisi di contesto come punto di partenza indispensabile per l'avvio di un processo più ampio: restituisce dunque un quadro descrittivo della situazione di genere nell'ateneo con lo scopo di avviare una riflessione condivisa con la quale individuare le giuste strategie, costruire un legame trasversale tra i vari documenti programmatici di ateneo e rappresentare un parametro di riferimento per la valutazione delle politiche di ateneo. Entrambi i rapporti sono consultabili al seguente indirizzo <http://www.iuav.it/ATENEO1/IUAV-SOSTE/>
- la restituzione on line alla comunità Iuav e alla cittadinanza delle collezioni dell'Archivio Progetti con la realizzazione dei **petit tour** (in totale 31 nel corso dell'anno): la valorizzazione dei canali social per incrementare la conoscenza delle collezioni possedute e delle ricerche svolte.

I petit tour dell'Archivio Progetti si possono guardare a questo link

<http://www5.iuav.it/homepage/webgraphics/IUAV-PAGINE.INTERNE/IUAV-MOSTREONLINE/index.htm>

Sempre nell'ambito comunicativo e dell'interfacciamento con gli altri soggetti di interesse, il sistema di indicatori inerenti la **customer satisfaction luav**, rivolta a numerosi stakeholders interni ed esterni, rappresenta un punto di forza dell'ateneo, oltre che un elemento del SMVP dell'amministrazione.

Tabella 8 - stakeholder coinvolti

ELENCO STAKEHOLDERS COINVOLTI NELLA CUSTOMER SATISFACTION	interno/esterno
Componenti del Nucleo di Valutazione	E
Presidio della qualità	I
Componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione	I
Revisori dei conti	E
Studenti	I
Componenti del Senato degli Studenti	I
Componenti commissioni didattiche	I
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	I
Rettore	I
Prorettori	I
Docenti	I
Dottorandi	I
Laureati che hanno effettuato tirocinio	I
Direttore Generale	I
Dirigenti	I
Responsabili di Divisione/Servizio	I
Personale t.a.	I

Le indagini di benchmark con gli altri Atenei (progetto Good Practice) e l'erogazione diretta di questionari di customer satisfaction completano il quadro di una relazione verso i portatori di interesse che si presenta dinamica (i questionari sono soggetti a una revisione periodica con delle modifiche e integrazioni dove ritenute opportune) e multiforme, che coniuga l'obiettivo di comunicazione e trasparenza con la necessità di cogliere in modo efficace le opinioni, le esigenze e la soddisfazione degli stakeholder.

Il legame tra i risultati della performance e il sistema premiante del personale dell'amministrazione di seguito descritto fornisce inoltre un feedback importante verso l'esterno oltre che uno stimolo alla realizzazione degli obiettivi e al miglioramento continuo al supporto alle attività istituzionali fornito dall'amministrazione.

La sostenibilità

Il tema della sostenibilità rappresenta da sempre un elemento caratterizzante dell'Università Iuav, principio fondante sia dello statuto (articolo 2 comma 13) che del piano strategico dell'ateneo. Per quanto riguarda più specificatamente l'aspetto ambientale si individuano tra gli obiettivi strategici la

“Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare e incremento delle azioni rivolte a migliorarne la sostenibilità”, monitorata dai seguenti indicatori (i cui risultati saranno più avanti illustrati):

- S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale
- S5. Revisione della distribuzione logistica delle attività di Ateneo funzionale al perseguimento degli obiettivi di piano strategico
- S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate

Tra gli obiettivi gestionali 2020⁴ che risultano collegati figurano in modo particolare:

- Supporto alle iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale
- Individuazione di nuovi spazi di lavoro condivisi e di ricreazione per studenti
- Incremento attrezzature didattica attraverso il rinnovo di aule

L'anno 2020, caratterizzato dalla nota condizione di emergenza sanitaria, ha comportato la necessità di interventi importanti sugli impianti di climatizzazione in modo tale da consentire l'utilizzo in sicurezza degli spazi senza incrementare i rischi di contagio. In particolare sono stati inseriti apparati specializzati di filtraggio e sterilizzazione dell'aria canalizzata e sono state apportate modifiche alla configurazione che consentissero un apporto maggiorato di aria esterna. Sono stati presentati, e finanziati, due progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare: il primo, relativo alla realizzazione di nuove aule presso il Palazzo Badoer e fortemente orientato alla conservazione del Palazzo stesso, caratterizzato dalla presenza di un importante impianto decorativo del XVI secolo e da un parco vincolato come bellezza d'insieme; il secondo, relativo alla ri-funzionalizzazione della casa Palma per l'erogazione di servizi agli studenti e al personale.

E' stata completata la riqualificazione dell'ultimo piano della sede di Ca' Tron presso il quale ha preso sede un presidio di ricerca congiunto tra l'Ateneo e la Fondazione ENI Enrico Mattei; gli oneri necessari alla riqualificazione dello spazio di cui trattasi sono stati in buona parte reperiti grazie al contributo della Fondazione stessa. La valorizzazione, grazie all'opportunità fornita dall'iniziativa "Bonus Facciate" è stata estesa al recupero della facciata monumentale sul Canal Grande.

Tutte le iniziative che favoriscono la conoscenza del tema della sostenibilità, nel senso ampio del termine, e del risparmio energetico sono sostenute e incoraggiate dal **“Gruppo di lavoro per la Rete delle Università Sostenibili”**⁵ trasversale alle aree e composto da docenti, rappresentanti del senato degli studenti e personale tecnico e amministrativo.

⁴ Gli obiettivi gestionali sono indicati nella tab. 12 del documento al seg. Link

http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/pianoIntegratoIuav_2020-22.pdf

⁵ Comprende: i docenti Laura Fregolent (referente RUS e coordinatrice), Laura Badalucco, Fiorella Bulegato, Francesca Cappelletti, Denis Maragno, Stefano Munarin, Silvio Nocera, Matelda Reho, Massimo

Le attività del Gruppo di lavoro Iuav sono illustrate nel sito appositamente dedicato⁶. Tra queste si rilevano:

-il Festival dello sviluppo sostenibile: anche nel 2020 Iuav ha confermato la sua partecipazione all'iniziativa promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), con un fitto calendario di iniziative che hanno coinvolto trasversalmente la didattica, la ricerca e gli impegni individuali della comunità di ateneo nel periodo 22 settembre - 8 ottobre 2020:

Food Perspective: approvvigionamento e consumo post COVID 19

Climbing for Climate: Iuav e Ca' Foscari sui sentieri del CAI per l'Agenda 2030

The Second Life: Welcome Design Workshop 2020

Foresta Iuav: nuovi alberi per la Val di Zoldo

Alimentare la moda: pratiche di riutilizzo degli scarti alimentari e altri materiali

Labirinti in libertà: camminare alla ricerca di buone pratiche di sostenibilità

A due anni da Vaia: progetti per la valorizzazione della filiera legno nel Veneto

Tracciabilità per la sostenibilità: valore economico e design

Sostenibilità come progetto

Il programma e la descrizione dettagliata degli eventi sono consultabili al seguente link:

<http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/NEWS/ARCHIVIO/2020/--online-i/index.htm>

- la redazione del terzo bilancio di sostenibilità "Green Iuav" anche quest'anno realizzata con la collaborazione di alcuni studenti di Design del prodotto e della comunicazione visiva che hanno sviluppato in senso evolutivo il progetto grafico adottato nel 2019.

Il report, utilizzando tra l'altro gli indicatori di sostenibilità ambientale elaborati per Greenmetric di cui si dirà più avanti, offre un bilancio di tutte le attività sostenibili (in termini ambientali, sociali, economici) promosse da Iuav raccogliendo esempi delle attività realizzate, dei risultati raggiunti così come dei progressi attesi e degli impegni futuri.

Il bilancio è stato presentato alla comunità Iuav, insieme al primo bilancio di genere, il 22 dicembre 2020 nel corso di un evento pubblico online offrendo uno sguardo integrato sulle politiche di sostenibilità comprese nei 17 obiettivi dell'Agenda 2030 come elemento determinante del benessere delle persone che studiano e lavorano nell'ateneo.

Nello spirito di condivisione che lo anima, "Green Iuav" è stato inviato in copia a tutte le università italiane e alle amministrazioni locali, oltre che agli organi di governo e ai docenti.

Rossetti, Valeria Tatano, Stefania Tonin; Maela Bortoluzzi, Anna Brusarosco, Francesca Liguori, Pietro Marigonda, Susanna Maistrello, Andrea Pavan, Enrica Pillon, Silvia Silvestrini Sabrina Toniolo, Gianluca Zucconelli del p.t.a dell'ateneo e Andrea Armenti e Alexandru Mihai quali rappresentanti degli studenti.

⁶ <http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/index.htm>

- l'adesione a "M'illumino di meno", la campagna nazionale sul risparmio energetico promossa dal programma di Rai Radio 2 Caterpillar che in questo anno è stata dedicata ad aumentare gli alberi, le piante, il verde.

Iuav, attraverso l'azione del gruppo di lavoro e prima fra le università italiane, ha raccolto l'invito di Caterpillar a piantare un albero e ha lanciato il progetto Foresta Iuav in collaborazione con WOW Nature, spin-off dell'Università di Padova impegnato nella ricerca e sviluppo di progetti sostenibili in grado di ripristinare l'equilibrio fra uomo e sistemi naturali.

Con questo progetto Iuav ha scelto di sostenere i progetti di ricostruzione delle foreste distrutte dalla tempesta VAIA nella Val di Zoldo, nell'Altopiano dei sette comuni, nella valle ladina di Livinallongo e il rimboschimento delle ciclovie fra Treviso e Vicenza.

- l'adesione all'appello trasmesso dalla RUS, Rete delle Università per la Sostenibilità: mai come in questo particolare periodo storico è importante che le politiche e le azioni pianificate siano in grado di delineare strategie nazionali di ricostruzione orientate ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 e sul ruolo che il sistema universitario, e in particolare la RUS, può avere nel supportare questo processo di cambiamento

- la partecipazione alle attività del gruppo di lavoro GPP (Green Public Procurement) della Regione Veneto per gli acquisti verdi e la gestione dei rifiuti.

La partecipazione consueta (iniziata nel 2015) al "**Green Metric University Sustainability Ranking**"⁷ 2020 ha collocato l'ateneo al 296° posto nel ranking internazionale (su 912) e al 19° posto nel ranking nazionale (su 32 Atenei) con un sensibile miglioramento rispetto all'anno precedente⁸. Il questionario si articola su sei tematiche fondamentali, per ciascuna delle quali sono previste domande di dettaglio valorizzate sulla base di un modello di valutazione gestito da UI-GM; il modello attribuisce un peso percentuale specifico a ognuno dei sei temi, per un totale massimo di 10.000 punti.

La partecipazione al ranking consente di:

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

⁷ Un ranking internazionale ideato nel 2010 da Universitas Indonesia con lo scopo di sviluppare una maggiore sensibilità ambientale presso gli atenei di tutto il mondo.

⁸ Guadagnando 77 posizioni a livello internazionale e 2 posizioni a livello nazionale.

La tabella evidenzia il punteggio conseguito da Iuav nel 2020, il punteggio massimo teorico e la % sul punteggio massimo le tematiche e il peso specifico percentuale:

Tab. 9 risultati Iuav al ranking Grenmetrics 2021

ITEM	punti	max	%
SETTINGS AND INFRASTRUCTURE	550	1.500	37%
ENERGY AND CLIMATE CHANGE	1.350	2.100	64%
TRANSPORTATION	1.000	1.800	56%
WASTE	1.275	1.800	71%
WATER	550	1.000	55%
EDUCATION	1.425	1.800	79%
TOTAL SCORE	6150	10000	62%

La partecipazione dell'ateneo al ranking stimola fortemente l'analisi dei risultati e la definizione di interventi migliorativi. Un impulso particolare viene offerto dalla analisi comparativa con un gruppo di atenei italiani (Network GreenMetric Italia) coordinato dall'Università di Bologna, che fornisce ottimi spunti per interventi sia di affinamento della elaborazione dei dati oltre che sul fronte del miglioramento energetico.

Parallelamente alla partecipazione al ranking Greenmetric 2020 a gennaio abbiamo contribuito al Gruppo di lavoro sui ranking accademici fornendo al coordinamento di UniBO i dati relativi al questionario Iuav, che sono stati utilizzati per fotografare il quadro evolutivo delle università italiane aderenti al ranking GM; a marzo abbiamo elaborato un contributo finalizzato alla pubblicazione del "Greenmetric book" realizzato da UI GreenMetric World University Rankings inerente all'esperienza di partecipazione alla classifica ed al network GM in termini di utilità e di aspettative; il nostro lavoro è stato inviato a maggio al coordinatore Unibo che ha sintetizzato gli apporti di tutti gli atenei italiani aderenti al GM che hanno partecipato, inviando il documento conclusivo a GM. La rilevazione del questionario GM 2020 Iuav è iniziata prima del solito, con la elaborazione, per la prima volta, delle Evidence richieste da GM, che sono state successivamente caricate nel questionario GM a ottobre, unitamente ai dati e alle altre informazioni richieste, tra cui le nuove indicazioni in merito al: Social & economic impact. Iuav ha partecipato attivamente all'iniziativa di condivisione dei dati e informazioni, comprese le evidence, organizzata dal coordinatore Unibo, che è stata particolarmente utile ai fini di comparazione con altri atenei.

Piano triennale 2019/21

Alla fine del 2019 l'ateneo ha elaborato il proprio piano triennale presentato al Miur a febbraio dopo l'approvazione del CDA del 29.01.2020.

La proposta approvata era costituita dai seguenti obiettivi ed azioni:

1) obiettivo C - Servizi agli studenti, Azione d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e il tirocinio;

2) obiettivo D – Internazionalizzazione, Azione c) Attrazione di studenti internazionali.

L'ateneo aveva richiesto per l'obiettivo C € 300 mila e per l'obiettivo D € 590 mila, per un finanziamento complessivo di 890.000 euro.

Successivamente il MUR con il decreto n. 435 del 6 agosto 2020 ha ritenuto, a motivo delle difficoltà insorte a causa dell'emergenza epidemiologica COVID-19, di non poter procedere alla valutazione dei programmi presentati, assicurando comunque agli atenei le risorse previste per gli anni 2019-20. Esso ha pertanto previsto la possibilità per gli atenei di attuare le azioni previste nei programmi già presentati ritenute compatibili oppure di rimodulare i programmi presentati. Iuav, che aveva già intrapreso alcune delle attività di cui al programma (tra cui sostegno degli studenti capaci e meritevoli attraverso la erogazione di borse di studio, attività di promozione all'estero, master class, partecipazione al progetto University Corridors for Refugees, bando Study@Iuav, 4 assegni di tutorato da 150 ore ciascuno, convenzione per la formazione linguistica degli studenti internazionali) ha ritenuto di procedere a una rimodulazione del programma, che è stata approvata dal CDA del 29.10.2020.

Sistema informativo

Il miglioramento dell'informatizzazione dei sistemi e delle reti (sistema informatico) ha contribuito assieme a un potenziamento dei software e delle funzionalità del DWH a un miglioramento del supporto informativo (in particolare degli strumenti di business intelligence finalizzati alle elaborazioni e alla previsione di scenari, della misurazione delle performance e del reporting) e una maggiore disclosure verso l'esterno. La dematerializzazione (processo tutt'ora in atto) ha contribuito, oltre che alla trasparenza e all'anticorruzione, a raggiungere maggiori benefici in termini di tempestività e esattezza dei dati raccolti e delle informazioni e di maggiore sostenibilità ambientale.

Il Cruscotto sintetico Iuav

E' stato attivato nel 2019 con la collaborazione tecnica di Cineca quale strumento per visualizzare i risultati dell'ateneo agli organi di governo. Nella prima fase si è implementato il cruscotto degli indicatori strategici per gli organi di governo (cruscotto sintetico), in quella successiva (in corso) è previsto un cruscotto di indicatori gestionali per la DG e i dirigenti.

Per quanto riguarda il cruscotto sintetico nei primi mesi del 2019 è stata ultimata la fase di test e realizzata la formazione necessaria per poter procedere autonomamente alla manutenzione, oltre che alla abilitazione dei soggetti all'accesso. Dal 01.09.2019 il cruscotto è divenuto accessibile a:

- Il rettore
- Il senato accademico (10 persone)
- Il consiglio di amministrazione (5 persone)
- Il direttore generale
- Il presidente del NDV e il componente esperto di valutazione (esterni)
- La responsabile del Servizio qualità e valutazione

Il NDV ha apprezzato la messa in produzione dello strumento (Parere sulle modifiche del SMVP del 23.11.2020) auspicando un allargamento della condivisione a tutti i componenti (che è stata realizzata il 29.04.2021) e una maggiore evidenza nella relazione (Documento di validazione della relazione sulla performance 2019 del 24.06.2020).

Il cruscotto rappresenta una innovativa ed efficace modalità di visualizzazione dei risultati: per questo è stato presentato nell'incontro finale del progetto Good Practice al Polimi dell'11.11.2019 in occasione della illustrazione dei risultati relativi al "Laboratorio Cruscotto del Direttore Generale", inoltre è stato illustrato nell' incontro del gruppo CODAU sui KPI il 18.05.2021, a cui Iuav partecipa. Dall'applicativo Cineca U-Gov è possibile selezionare la prospettiva, l'anno, il formato da scaricare, ecc..

Il cruscotto consente due modalità di visualizzazione:

- sintetica: tutti gli indicatori sono visualizzati nelle righe di una tabella articolata in 4 parti (didattica, ricerca, sostenibilità, terza missione), è quindi possibile monitorare l'andamento della situazione in un unico colpo d'occhio;
- analitica: per ciascun indicatore è possibile ottenere delle informazioni dettagliate relative a numeratore e denominatore, visualizzare la serie storica dei valori sia in forma grafica che tabellare, una scheda descrittiva dettagliata.

La modalità di visualizzazione sintetica evidenzia i dati dell'anno di riferimento⁹, dell'anno precedente, di 2 anni prima e le relative variazioni, con una visualizzazione grafica minimale.

Il cruscotto raggruppa gli indicatori (KPI) nelle 4 prospettive in cui sono articolati gli obiettivi strategici dell'ateneo:

⁹ Nelle tabelle è il 2020.

Tab 10 KPI Didattica

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
D100		Iscritti al 1° anno	1.492	1.320	1.350	+13,03% ▲	+10,52% ▲
D110		Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	29,46%	30,14%	28,36%	-0,68% ▼	+1,10% ▲
D120		Percentuale di iscritti al 1° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	3,95%	5,21%	4,11%	-1,26% ▼	-0,16% ▼
D130		Percentuale di iscritti al 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei - iC4	44,10%	45,56%	38,49%	-1,46% ▼	+5,61% ▲
D140		Percentuale di iscritti al 1° anno delle lauree magistrali provenienti da altri Atenei	10,87%	8,02%	4,20%	+2,85% ▲	+6,67% ▲
D150		Studenti totali, compresi master e dottorato	4.364	4.237	4.350	+3,00% ▲	+0,32% ▲
D160		Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di 1° livello	4,33%	4,19%	3,52%	+0,15% ▲	+0,81% ▲
D170		Percentuale di laureati entro la durata regolare del corso di studio	73,86%	69,97%	70,85%	+3,90% ▲	+3,01% ▲
D180		Numero di corsi di master attivati	9	13	12	-30,77% ▼	-25,00% ▼
D190		Internazionalizzazione dei dottorandi	15,18%	15,25%	17,89%	-0,08% ▼	-2,71% ▼
D200		N Iniziative Comunicaz Mirata	42,00	47,00	66,00	-10,64% ▼	-36,36% ▼
D210		Mobilità internazionale in entrata	1,66%	4,95%	5,33%	-3,29% ▼	-3,67% ▼

Tab. 11 KPI Ricerca

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
R100		Percentuale Cluster Attivati	100,00%	0,00%	100,00%	+100,00% ▲	0,00% =
R110		Assegni Attivati A.A. (no FSE)	94,00	72,00	70,00	+30,56% ▲	+34,29% ▲
R120		Incassi da Progetti Ricerca Competitivi (Pro-capite)	35.731	13.181	45.585	+171,08% ▲	-21,62% ▼
R130		Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, conto terzi)	5.955.642,77	3.391.865,23	9.606.058,41	+75,59% ▲	-38,00% ▼
R140		Incassi Attività Conto Terzi Pro-capite	2.047	1.723	3.707	+18,77% ▲	-44,78% ▼
R150		N Eventi Scuola Dottorato	16,00	64,00	35,00	-75,00% ▼	-54,29% ▼
R160		percentuale di Dottorandi provenienti da altro Ateneo	20,00%	15,60%	18,60%	+4,40% ▲	+1,40% ▲
R170		Indice di Attività Biblioteche	23.523,00	213.115,00	234.042,00	-88,96% ▼	-89,95% ▼
R180		N. Eventi organizzati da Biblioteca	5,00	59,00	28,00	-91,53% ▼	-82,14% ▼
R190		N Fondi in Comodato o Donazione acquisiti da Archivio Progetti	5,00	11,00	4,00	-54,55% ▼	+25,00% ▲

Tab. 12 KPI Sostenibilità

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
S100		N. convenzioni per residenze attivate nell'anno	60,00	60,00	63,00	0,00% =	-4,76% ▼
S110		% Aule completamente Atrezzate	16,70%	16,70%	15,30%	0,00% =	+9,15% ▲
S120		Spazi destinati a Ristorazione	0,00	0,00	0,00	0,00% =	0,00% =
S160		Finanziamenti esterni per Spazi Espositivi	0,00	165.939,00	0,00	-100,00% ▼	0,00% =
S170		Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale (ranking Greenmetric)	296,00	373,00	329,00	-20,64% ▼	-10,03% ▼
S180		Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	8,00%	6,60%	31,80%	+21,21% ▲	-74,84% ▼
S190		Variazione % Visitatori Sito Web	17,80%	-18,60%	-14,20%	+36,40% ▲	+32,00% ▲

Tab. 13 KPI Terzo settore

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
T100		N Eventi e mostre di ateneo	60,00	74,00	95,00	-18,92% ▼	-36,84% ▼
T110		Soddisfazione dei tirocinanti	4,60	4,55	4,55	+1,10% ▲	+1,10% ▲
T120		Soddisfazione Enti Ospitanti	0,94	0,93	0,94	+1,08% ▲	0,00% =
T130		N Spin-off e Start up	5,00	3,00	2,00	+66,67% ▲	+150,00% ▲

La visualizzazione analitica consente di esaminare per ciascun indicatore i valori del numeratore e denominatore, la serie storica dei valori sia in forma grafica che tabellare, oltre a una scheda descrittiva dettagliata del KPI.

Sul fronte dello sviluppo ulteriore dei cruscotti direzionali nel corso del 2020 da un lato si è acquisita una Certificazione "Microsoft MOC 20778 Analyzing Data with Power BI", dall'altro l'ateneo ha partecipato al progetto Good Practice inerente il "Design e sviluppo dashboard", che ha consentito di sperimentare alcune problematiche specifiche della costruzione di cruscotti nelle università. In corso d'anno sono state attivate alcune licenze MS Power BI per un utilizzo più avanzato della strumentazione.

Lo strumento MS PBI è stato utilizzato direttamente on line per la prima volta per le presentazioni al Senato Accademico e al CDA¹⁰ dell'analisi dell'FFO 2020 della DG.

Il 10 dicembre 2020 è avvenuta la presentazione al DG e ai dirigenti dei dati Good Practice Iuav 2019-20 su un prototipo di cruscotto gestionale, direttamente su PBI Desktop, utilizzando il nuovo modello di analisi della performance.

Logistica e patrimonio immobiliare

Nel 2020 sono stati condotti importanti attività di adeguamento degli impianti di climatizzazione alle esigenze e necessità indotte dall'emergenza sanitaria. Grazie alla ridotta presenza del personale è stato inoltre possibile effettuare con minori costi interferenziali molte attività manutentive che diversamente avrebbero richiesto maggiori oneri.

Sono state effettuate le progettazioni definitive relative alla realizzazione di nuove aule presso Palazzo Badoer e alla riqualificazione della Casa Palma.

E' stata completata la riqualificazione dell'ultimo piano della sede di Ca' Tron presso il quale ha preso sede un presidio di ricerca congiunto tra l'Ateneo e la Fondazione ENI Enrico Mattei; gli oneri necessari alla riqualificazione dello spazio di cui trattasi sono stati in buona parte reperiti grazie al

¹⁰ La presentazione è presente nel verbale del SA 29.09.2020 http://www.iuav.it/Ateneo1/Governo-e-Ufficio-Af/Senato-acc/2020/verbale_sa_29_settembre_2020.pdf

contributo della Fondazione stessa. La valorizzazione, grazie all'opportunità fornita dall'iniziativa "Bonus Facciate" è stata estesa al recupero della facciata monumentale sul Canal Grande.

Benessere organizzativo

L'indagine sul benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo effettuata nel 2020 ha fornito un feedback positivo alle azioni poste in essere dall'ateneo, con la conferma di una significativa partecipazione del personale alla rilevazione tramite questionario (copertura al di sopra del 50% per il secondo anno consecutivo) e una soddisfazione crescente in tutti i 14 gli ambiti indagati.

Risorse e organizzazione dei servizi: in allegato 1 (Ateneo in cifre) si riporta il quadro riassuntivo della situazione dell'ateneo per il 2020 relativa alle strutture didattiche e di ricerca e alle risorse umane per lo svolgimento dell'attività istituzionale, mentre in allegato 2 l'organigramma di ateneo.

1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il [Piano Strategico Iuav](#) emanato nel 2017 è stato preceduto da un intenso coinvolgimento di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo ed è stato elaborato a seguito di numerosi tavoli tematici organizzati dal rettore. Questi hanno visto la partecipazione attiva di tutte le componenti attraverso interventi e proposte, di volta in volta pubblicate in una pagina web del portale di ateneo.

Da tempo è iniziato un percorso di revisione che ha visto l'emanazione delle Linee guida per la didattica e la ricerca ¹¹, legato al forte cambiamento che ha interessato l'ateneo a partire dalla attivazione del dipartimento unico, la scuola di eccellenza e la relativa riorganizzazione dei servizi di supporto.

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

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

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

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

Come disposto dall'art. 4 c. 2 lett. "a" del D. Lgs 150/2009 dal D. Lgs 74/2017 il processo prevede che la ridefinizione degli obiettivi avvenga "sulla base dei risultati conseguiti nell'anno precedente", ottenuti dalle indicazioni fornite dai dirigenti tra dicembre dell'anno di riferimento e gennaio dell'anno successivo.

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

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

¹¹ Il senato accademico ha approvato le linee guida per la ricerca di ateneo il 16.10.2019 e le linee guida sulla didattica di ateneo il 22.01.2020, esse costituiscono integrazione e sviluppo del Piano strategico di ateneo.

Oltre agli obiettivi la misurazione riguarda anche i comportamenti, che sono oggetto di valutazione da parte dei responsabili.

Le **schede di valutazione individuale**, che visualizzano gli obiettivi e i relativi indicatori e target oltre che i comportamenti, sono rese pubbliche all'interno dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo. La condivisione e assegnazione degli obiettivi è la prima fase del processo e inizia a valle della misurazione dei risultati dell'anno precedente, avviene entro il mese di marzo e si avvale di un software proprietario (e-valuation) che consente di gestire on-line tutta la procedura; tranne i momenti di condivisione che devono avvenire necessariamente mediante colloquio frontale obbligatorio in cui il collaboratore può fare proprie proposte e considerazioni poi trascritte sulla scheda.

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

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

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

Il monitoraggio in corso di esercizio

L'art. 4 c. 2 lett. C del D. Lgs 150/2009 prevede in merito al ciclo della performance un: "monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi".

Il documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) Iuav prevede in proposito che: "il Servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi con il monitoraggio semestrale che viene comunicata alla DG, al NdV e ai responsabili delle aree in tempo utile per consentire le necessarie valutazioni finalizzate all'assunzione degli eventuali interventi correttivi".

La fase di monitoraggio semestrale 2020 è iniziata con la richiesta ai dirigenti dei dati e delle informazioni inerenti le attività e i risultati raggiunti nell'arco del primo semestre effettuata il 30.06.2020.

Entro il 15 luglio sono pervenuti tutti i dati e le informazioni richieste.

Il 16.07.2020 il Servizio CDG ha inviato al DG il report con le azioni intraprese e i risultati raggiunti, come supporto ai colloqui con i dirigenti e gli altri responsabili fissati nella settimana successiva. I risultati sono

stati condivisi dalla DG con i dirigenti in appositi incontri individuali in cui si sono esaminati i risultati e le azioni correttive, che sono terminati il 24 luglio. Il 03.08.2020 il report è stato inviato al servizio di supporto al NDV Iuav.

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

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

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

2 I RISULTATI RAGGIUNTI

2.1 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Premessa

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

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

Si osserva che in alcuni casi il target è espresso quantitativamente e in altri in termini on/off. Non sempre è stato possibile quantificare il dato richiesto.

Il Piano strategico vigente ha un riferimento temporale già passato per cui, in attesa di un nuovo piano e di un aggiornamento del sistema degli obiettivi, indicatori e target, si è deciso consapevolmente di fare riferimento al target 2019 anche per l'anno di riferimento della relazione.

In alcuni casi le note descrivono in modo discorsivo i risultati raggiunti, così come indicato dai dirigenti delle aree di supporto. Alcuni obiettivi già realizzati o non più realizzabili non sono stati riportati. Infine si evidenzia che un impatto molto importante su alcuni risultati lo ha avuto il periodo di chiusura delle sedi e di didattica on line che si è verificato a partire da marzo, per effetto della pandemia Covid 19.

I risultati strategici: sintesi

La tabella sotto sintetizza il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato che nelle tabelle sotto riportate è indicato per ciascun obiettivo.

Il valore dell'indicatore sintetico indicato nell'ultima colonna è pari alla percentuale che si ottiene dal rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi. Coerentemente con le indicazioni del SMVP sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e già raggiunti o conclusi.

Tab. 14 i risultati strategici in sintesi

AREA	n. obiettivi complessivi	ob. valutabili	n. ob. raggiunti	(ob. raggiunti)
				(ob. valutabili)
DIDATTICA	16	15	10	67%
RICERCA	13	12	9	75%
SOSTENIBILITA'	11	10	7	70%
TERZO SETTORE	5	5	5	100%

DIDATTICA

Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa

Con riferimento alle attività formative, nel corso del 2020, Iuav è stato impegnato su due piani di lavoro distinti: da un lato l'erogazione dell'offerta didattica programmata nel 2019/20, dall'altro l'implementazione della futura identità didattica di Iuav.

Da un lato, è giunto a conclusione il riordino dei corsi di studio della filiera architettura, con l'erogazione della didattica dell'ultimo anno di corso dei vecchi trienni. Particolare attenzione è stata dedicata all'accompagnamento degli studenti iscritti ai corsi di studio ad esaurimento, per garantire la proficua conclusione del percorso formativo e prevenire i fenomeni di disaffezione che possono manifestarsi nei momenti di riorganizzazione dei percorsi formativi.

Dall'altro, a partire da una attenta analisi sull'attrattività dei corsi di studio, la soddisfazione degli studenti, le tendenze nazionali in atto, si è intervenuti per accrescere il potenziale formativo di alcuni dei percorsi di studio maggiormente richiesti dai futuri studenti.

I dati relativi alle immatricolazioni per l'anno accademico 2020/2021 fanno registrare finalmente una decisa inversione di rotta rispetto al trend in discesa degli anni precedenti.

E' possibile consultare i dati sugli immatricolati e la copertura dei corsi di laurea nella [Relazione attività di ricerca e trasferimento tecnologico 2020](#) (a pag.10).

Per quanto riguarda i corsi di laurea, nella filiera di architettura si è riusciti, dopo diversi anni di difficoltà, a coprire praticamente tutti i posti messi a bando sia al triennio che alle magistrali. Si confermano inoltre i buoni risultati delle altre filiere e nello specifico: nel corso di laurea in design della moda e arti multimediali è stato aperto un nuovo percorso di comunicazione e nuovi media della moda che ha consentito di mettere a disposizione ulteriori 70 posti rispetto a quelli già esistenti e che ha subito registrato la completa copertura del contingente; per il corso di laurea in urbanistica e pianificazione del territorio non si sono ripresentate le difficoltà di copertura dei posti messi a bando registrate negli anni precedenti. Complessivamente, tra triennio e biennio, si registra un miglioramento nelle immatricolazioni dell'8,3% rispetto all'anno accademico 2019/2020. Sono state inoltre analizzate anche le provenienze degli immatricolati Iuav al fine di comprendere se a causa della pandemia si sia concretizzato il timore, espresso dai singoli atenei e dalla CRUI, circa un possibile crollo delle iscrizioni universitarie e del verificarsi di fenomeni di regionalizzazione del corpo studentesco. Dall'analisi dei dati si è potuto riscontrare come non si sia verificata la tendenza dei futuri studenti a prediligere le università più vicine a casa, dal momento che tra l'anno accademico 2019/2020 e l'anno accademico 2020/2021 i numeri non sono sostanzialmente mutati. Al contrario un'analisi più attenta sulle provenienze rispetto alle sole lauree magistrali registra dei fenomeni nuovi: una riduzione degli studenti provenienti dal Veneto (49% nel 2020/2021 rispetto al 62% del 2019/2020) e dalle regioni limitrofe

(18% nel 2020/2021 rispetto al 25% del 2019/2020), un significativo aumento degli studenti provenienti dalle regioni non limitrofe (22% nel 2020/2021 rispetto al 3% del 2019/2020) e nessuna variazione nelle percentuali degli studenti provenienti dall'estero (10% sia nell'a.a. 2020/2021 sia nell'a.a. 2019/2020). Pertanto i dati relativi alle immatricolazioni ai corsi di laurea magistrale dimostrano che l'ateneo è riuscito ad intercettare la domanda di molti studenti provenienti da altre regioni. I corsi di laurea magistrale che non vengono quindi considerati solamente come possibilità automatica di continuazione dei percorsi di studio degli studenti provenienti dai corsi di laurea triennale dell'ateneo, ma risultano attrattivi anche per gli studenti esterni

Nell'ambito dei servizi agli studenti, due sono stati i principali filoni di lavoro:

- la comunicazione con l'utenza durante la pandemia ha costituito una sorta di stress-test per verificare le condizioni di base della comunicazione istituzionale e la capacità di agire in una situazione che richiedeva il raggiungimento di una serie di obiettivi rilevanti: diffondere informazioni tempestive, ottenere la condivisione di comportamenti che implicavano la riduzione di abitudini consolidate. L'area didattica nel periodo della pandemia si è trovata a dover trasferire solo online tutta la comunicazione e a riorganizzarne tempi, modalità, strumenti. Molte sono state le difficoltà riscontrate, con la necessità di pensare all'adozione di nuovi orientamenti e strumenti comunicativi;
- la necessità di reperire risorse finanziarie per far fronte alla presenza di un numero consistente di idonei di borsa di studio non beneficiari per mancanza di fondi per garantire il supporto agli studenti meno abbienti nella difficile contingenza economica determinata dalla pandemia;

L'implementazione del sistema AVA

Al lavoro di assicurazione della qualità avviato negli anni precedenti, nel 2020 si sono aggiunte nuove attività dedicate alla assicurazione della qualità della didattica a distanza. In particolare sono state raccolte le opinioni dei docenti tramite un questionario dedicato e di quelle degli studenti tramite l'aggiunta di nuove domande al questionario agli studenti frequentanti e con due nuovi questionari rivolti a tutti gli studenti¹², il primo all'inizio della pandemia e il secondo verso la fine del 2020. Inoltre sono stati organizzati seminari rivolti ai docenti per la condivisione di buone pratiche¹³.

Per quanto riguarda le attività programmate per l'assicurazione della qualità della didattica, i temi di interesse in parte riconfermati¹⁴ sono stati: il miglioramento delle aule; il miglioramento della comunicazione; il miglioramento dell'assetto dei corsi di studio e organizzazione didattica, il miglioramento della documentazione e AQ. L'analisi del presidio della qualità attuata attraverso l'analisi

¹² <http://www.iuav.it/Ateneo1/organi-di-senato-stu/SENATO-STU/ATTIVITA/archivio/2020/relazione-/index.htm>

¹³ Si veda il sito del presidio della qualità <http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazion/>

¹⁴ Sono stati confermati dal senato accademico il 16 ottobre 2020.

dei documenti strategici dell'ateneo, ha evidenziato la notevole attenzione dedicata ai quattro temi prioritari citati e fatto emergere anche le energie che l'ateneo ha impiegato per risolvere le criticità.¹⁵ Va segnalato che con l'approvazione delle linee guida sulla didattica da parte del senato accademico, gli organi di governo si sono fatti carico delle istanze dei corsi di studio e dei dipartimenti, progettando azioni per il miglioramento della comunicazione, dell'ambiente di studio e di lavoro come richiesto dalla Commissione Paritetica Docenti Studenti e dai corsi di studio e fornendo un maggiore impulso alla valorizzazione del modello formativo e all'internazionalizzazione come suggerito dal nucleo di valutazione. Tali linee guida chiudono idealmente un ciclo di miglioramento.

Per quanto riguarda ancora le azioni programmate, si è proceduto allo sviluppo del sistema di AQ della ricerca e terza missione, e alla valorizzazione delle opinioni degli studenti. Il PQ ha continuato la collaborazione con il Nucleo di valutazione per le attività di audizione dei corsi di studio. Si è proceduto al miglioramento della interazione tra gli organismi che compongono il sistema di AQ Iuav per la formazione: Nucleo di valutazione, Presidio della qualità, Commissione paritetica docenti studenti, Gruppi di gestione della assicurazione della qualità dei corsi di studio.

Tra le azioni da intraprendere in un prossimo futuro si conferma la necessità di dedicarsi maggiormente alla predisposizione di una metodologia per una consultazione più strutturata delle parti sociali, con la definizione delle azioni volte a comprendere la domanda di formazione dei corsi di studio, sia per una migliore definizione dell'offerta formativa esistente sia per l'attivazione di nuovi corsi.

Per quanto riguarda l'accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio l'ateneo è in attesa di un riscontro da parte di Anvur in merito al resoconto delle azioni messe in campo per il superamento delle criticità dei corsi di studio al fine di ottenere l'accreditamento per ulteriori due anni, inviato dal nucleo di valutazione a maggio 2020. Nel frattempo l'ateneo si predispose a preparare il monitoraggio dei requisiti di sistema nel 2022.

L'epidemia di Covid 19 e il riflesso sugli obiettivi di performance

L'epidemia di Covid 19 ha costretto tutti gli atenei a modificare l'erogazione della didattica introducendo nuove modalità d'iterazione con gli studenti, sia sincrone (presenza contemporanea di docenti e studenti on-line), sia asincrone (possibilità dello studente di seguire lezioni e scaricare materiali off-line).

Il progetto GoodPractice (GP) 2019-20 ha realizzato un'indagine AD HOC, con un questionario appositamente pensato per indagare la percezione degli studenti rispetto a queste nuove modalità didattiche.

¹⁵ Si veda la relazione di autovalutazione del presidio della qualità 2020:

<http://www.iuav.it/Ateneo1/valutazioni/PRESIDIO/relazioni-/Relazione-annuale-del-presidio-della-qualit--2019.pdf>

Su impulso della DG e seguendo le indicazioni ANVUR di cui alle Linee Guida 2020 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione del 30.06.2020 in cui si evidenzia l'importanza di conoscere le criticità emerse dalla pandemia Covid19, il nostro ateneo ha aderito (con altri 3) a questa iniziativa. Inoltre tenendo conto delle indicazioni al punto di attenzione N.14 della scheda Anvur per l'analisi della performance relativa alla Relazione sul ciclo della performance del 13.10.2020 e del Parere del NDV sulle modifiche del SMVP Iuav del 23.11.2020 del Nucleo di valutazione Iuav, i risultati ottenuti sono stati confrontati con quelli ottenuti dall'indagine svolta dal Servizio qualità Iuav inerente lo stesso tema ma avente per target i docenti, e con i risultati del questionario effettuato dal Senato degli studenti IUAV e le criticità emerse sono state recepite nella definizione degli obiettivi del Piano integrato Iuav 2021-23, che è in proposito è stato preventivamente condiviso con il NDV - [piano integrato Iuav 2021 2023.pdf](#)

L'indagine GP ha ottenuto una copertura del 19% pari a 755 studenti in linea con le altre indagini svolte con le stesse modalità. La prima domanda riguardava la qualità dell'offerta formativa: "Rispetto alle attività svolte in presenza quanto ti reputi complessivamente soddisfatto di questo semestre svolto a distanza?" La risposta era su scala 1-5 con gli estremi: "1-Decisamente meno soddisfatto" e "5-Decisamente più soddisfatto". La valutazione ottenuta da IUAV è stata 2,53 in linea con gli altri atenei partecipanti e ha indicato un buon adattamento degli studenti alla nuova forma di didattica senza il calo di soddisfazione che ci saremo attesi. Una seconda domanda indagava l'esperienza dell'esame telematico ed in questo caso la valutazione di IUAV è stata di 2,82, molto simile a quella degli altri atenei. Ricordiamo che al valore 3 corrisponde un uguale soddisfazione per le attività (come se fossero svolte in presenza). Gli studenti che studiavano nella città di residenza, ovvero "in sede", hanno espresso valutazioni più elevate rispetto a quelli "fuori sede". Per questi ultimi, l'aver trascorso il periodo di lockdown nella città di origine o a Venezia non ha però influito sulla valutazione. Una volta tornati alla normalità più del 50% degli studenti desidererebbe continuare a svolgere almeno la metà delle lezioni attraverso la didattica on-line. Questa modalità incontra un favore più moderato tra i docenti IUAV e solo il 29% ritiene che dovrebbe essere adottata. Rispetto alle lezioni svolte in presenza aspetti come l'accessibilità ai contenuti dei corsi e la fruibilità sono migliorati (rispettivamente: 3,17 e 3,39) mentre l'apprendimento e l'iterazione con il docente sono stati meno soddisfacenti (rispettivamente: 2,48 e 2,71). I docenti hanno avuto una diversa percezione ed il 64% ritiene di essere riuscito a raggiungere gli obiettivi di apprendimento del corso (che si tramuta in una valutazione di 3,7). Tutti i servizi di supporto dell'amministrazione elencati qui sotto hanno visto una modesta riduzione della soddisfazione rispetto al periodo pre-Covid e una valutazione di poco inferiore alla media degli atenei partecipanti all'indagine: Segreteria, Orientamento in ingresso, Comunicazione, Supporto informatico, Diritto allo studio, Job placemnet/Carrer service, Servizio di biblioteca digitale, Internazionalizzazione.

I risultati conseguiti relativamente agli obiettivi strategici

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti nel 2020 associati agli obiettivi strategici inerenti la didattica. La tabella evidenzia il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

Tabella 15 - didattica

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2020	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Rafforzare l'immagine nazionale ed internazionale della Scuola ed il suo ruolo culturale anche attraverso la costruzione di reti di ex studenti	1	D1. Pubblicazione offerta formativa entro dicembre	On/off	ON		NON VALUTABILE	Non valutabile per le stesse motivazioni espresse nel 2019
Migliorare la qualità dell'offerta didattica	3	D3. Percentuale di occupati Iuav sulla percentuale media degli atenei italiani competitors	Percentuale di laureati che lavorano a uno anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12	>=1,07	1,07	RAGGIUNTO	Lm4: 1,10; Im 12: 1,06; Im 48: 1,05; Im 65: 1,07 (Fonte condizione occupazionale sui laureati 2018 ad un anno dalla laurea, indagine 2020)
	4	D4. Percentuale giudizi positivi dei laureati Iuav relativi alle dotazioni disponibili per la didattica - postazioni informatiche	Giudizi Almalaurea	>=15,6	19,8%	RAGGIUNTO	Fonte profilo dei laureati 2019, indagine 2020)
	5	D5. Proporzione di iscritti alle lauree triennali provenienti da altre regioni	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni su numero di iscritti al primo anno delle lauree di primo livello	>=25,8	29,46	RAGGIUNTO	
	6	D6. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei nazionali	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito in altri atenei su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=27,2	46,45	RAGGIUNTO	
	7	D7. Proporzione di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei esteri	Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello	>=2	4,2	RAGGIUNTO	
Migliorare l'attrattività	11	D11. Numero iniziative (comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere nazionali e internazionali)	Numero iniziative di: comunicazione mirata, presentazione negli istituti superiori, open day, partecipazione a fiere di orientamento nazionali e internazionali	12	42	RAGGIUNTO	

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2020	Risultato	Indicatore sintetico	Note
	12	D12. Iscritti al primo anno nella classe L4*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=112	89,6	NON RAGGIUNTO	
	13	D13. Iscritti nella classe di laurea L17*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=97	74,4	NON RAGGIUNTO	
	14	D14. Iscritti al primo anno nella classe L21*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	221,6	RAGGIUNTO	
	15	D15. Iscritti al primo anno nelle classi LM4*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=91	103,4	RAGGIUNTO	
	16	D16 Iscritti al primo anno nelle classi LM12*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=104	76,5	NON RAGGIUNTO	
	17	D17. Iscritti al primo anno nelle classi LM48*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=79	76,9	NON RAGGIUNTO	
	18	D18. Iscritti al primo anno nelle classi LM65*	Numero indice di iscritti al primo anno con confronto con atenei competitors	>=90	141,7	RAGGIUNTO	
Consolidare l'internazionalizzazione sviluppando politiche selettive e ampliando l'offerta in lingua inglese	20	D20. Numero di corsi in lingua inglese	Numero di corsi in lingua inglese	27,50%	16,4%	NON RAGGIUNTO	
Ampliamento dell'offerta di Master e formazione permanente	21	D21. Numero di corsi di master attivati	Pesato con il n di iscritti: ad es. 1 master vale 10 e ciascun iscritto vale 0,1: quindi 1 master con 10 iscritti vale 11, uno con 100 vale 20	119,9	171,9	RAGGIUNTO	

RICERCA

Nel 2020 la ricerca ha proseguito nell'attrazione di fondi provenienti dall'esterno. Sono stati ammessi a finanziamento 11 nuovi progetti di ricerca su bandi competitivi nazionali e internazionali, un buon risultato tenuto conto che il bando PRIN del MIUR è uscito alla fine dell'anno e porterà risultati nel 2021. Nell'ambito della programmazione regionale FSE e della Direttiva per la presentazione di politiche attive e percorsi di innovazione aziendale a supporto del Progetto di Riconversione e Riquilificazione Industriale (PRRI) dell'Area di crisi industriale complessa di Venezia, sono stati finanziati 27 progetti di ricerca, alcuni dei quali in partnership con gli altri atenei del Veneto, che hanno consentito il reclutamento di altrettanti assegni di ricerca e di 15 borse di ricerca. Sono state inoltre stipulate convenzioni di ricerca e ottenuti contributi per attività di ricerca per circa 865 mila €, un importo non trascurabile considerati gli effetti negativi dell'emergenza covid sul tessuto economico territoriale.

Le **risorse di ateneo per la ricerca** (fondi e assegni di ricerca) sono state assegnate al dipartimento. I risultati relativi all'assegnazione delle risorse sono visualizzabili nella [Relazione attività di ricerca e trasferimento tecnologico 2020](#) (pag.24).

Una quota è destinata a cofinanziare il progetto di dipartimento di eccellenza e le spese istituzionali del dipartimento correlate alla realizzazione di obiettivi strategici e scientifici di ricerca. La restante quota è stata ripartita tra i professori e i ricercatori attraverso call su due linee di finanziamento: una a sostegno delle attività di ricerca (€ 95.000) e una per il finanziamento e il cofinanziamento di assegni di ricerca (€ 220.800). La partecipazione alle call richiedeva obbligatoriamente a ciascun docente una produzione scientifica negli ultimi cinque anni di almeno tre prodotti per la prima linea e di sette per la seconda. Per partecipare alla call della linea di finanziamento a sostegno delle attività di ricerca, era richiesta inoltre la presentazione di un sintetico progetto articolato per voci di spesa, non soggetto a valutazione. Per partecipare alla call destinata agli assegni di ricerca, era necessario presentare un progetto di ricerca innovativo, sottoposto alla valutazione di una commissione appositamente designata. I progetti finanziati dovranno obbligatoriamente produrre almeno un prodotto scientifico e una relazione di autovalutazione. La verifica degli output indicati nelle proposte che sono state finanziate sarà considerata elemento di valutazione per le prossime assegnazioni di risorse, a partire dalla call 2021. Il dipartimento ha destinato inoltre una parte dei fondi (€ 192.000) al finanziamento di otto assegni di ricerca post dottorato, su proposte progettuali presentate dai candidati su tre temi individuati dal dipartimento. Gli esiti attesi sono almeno due prodotti scientifici e la presentazione di un progetto su bando competitivo (Marie Curie e ERC).

Nel 2020 è terminato il processo di ridefinizione della **geografia della ricerca** Iuav mediante l'istituzione di forme di aggregazione della ricerca, previste dallo statuto di ateneo e dal regolamento di funzionamento del dipartimento di Culture del progetto, quali modalità di svolgimento dell'attività di ricerca in forma collettiva: cluster, unità di ricerca, centri studio. Mentre i cluster svolgono attività di ricerca orientata verso l'esterno, multidisciplinare e prevalentemente applicata, le unità di ricerca e i centri studio sono caratterizzati da un orientamento prevalentemente interno. Il processo di costituzione delle aggregazioni aveva preso avvio a settembre 2019 con l'apertura di una call rivolta a tutti i docenti e ricercatori dell'ateneo per la presentazione di proposte progettuali. Le proposte risultate coerenti con i requisiti previsti dal regolamento e dalla call sono

state 23, tra cluster, unità di ricerca e centri studi. Le proposte hanno coinvolto 117 professori e ricercatori Iuav e 72 professori e ricercatori affiliati a università e centri di ricerca italiani e stranieri. Le proposte presentate sono state valutate dal comitato di direzione del dipartimento e trasmesse al consiglio di dipartimento che, nella seduta del 8 aprile 2020, ha approvato l'istituzione di 10 unità di ricerca, 2 centri studio e 11 cluster. L'elenco è consultabile nella [Relazione attività di ricerca e trasferimento tecnologico 2020](#) (pag.22).

Nel 2020 si è conclusa l'implementazione del modulo aggiuntivo alla piattaforma IRIS Activities & Projects (AP), che consente la gestione e il monitoraggio di tutte le informazioni, non solo contabili, dei progetti di ricerca e dei contratti di ricerca, sia finanziati dall'esterno sia dall'ateneo, dalla fase di presentazione fino alla conclusione del progetto e ai risultati ottenuti. Il modulo IRIS AP è entrato in produzione a metà anno ed è integrato con AIR Archivio istituzionale della ricerca, che raccoglie tutta la produzione scientifica di Iuav, e con UGOV, che gestisce contabilmente i progetti e i contratti finanziati e le anagrafiche del personale docente e tecnico-amministrativo di Iuav.

Sono state avviate le attività preliminari alla **VQR 2015-2019**:

- è stata nominata una apposita commissione per la selezione dei prodotti scientifici e del caso studio, supportata da un gruppo di lavoro di personale tecnico-amministrativo;
- è partita la validazione dei prodotti archiviati dai ricercatori in AIR, grazie al supporto di un gruppo di bibliotecari;
- sono stati validati gli elenchi dei ricercatori e inserite le esenzioni e riduzioni al numero di prodotti da presentare, sull'apposita piattaforma attivata dal Cineca.

Trasferimento tecnologico

Le attività e i risultati di trasferimento tecnologico dell'ateneo nel 2020 hanno riguardato: la formazione all'auto-imprenditorialità, la mappatura del potenziale Iuav attraverso attività di scouting per spin off e start up e relazioni con le realtà produttive del territorio, lo screening della situazione relativa al possesso dei titoli di proprietà intellettuale/industriale, la gestione di progetti finanziati dal POR FESR 2014-2020 della Regione Veneto relativi alle RIR Reti Innovative Regionali, la partecipazione al progetto speciale del Competence Center SMOACT e la collaborazione nell'ambito dell'incubatore certificato VegaIncube.

E' possibile consultare un'ampia sintesi della attività nella [Relazione attività di ricerca e trasferimento tecnologico 2020](#) (pag.35-47).

Formazione all'auto-imprenditorialità

Per il terzo anno consecutivo, Iuav ha organizzato la competizione regionale per start up **Start cup Veneto 2020**, assieme alle tre università venete. Iuav ha dimostrato di essere cresciuta nelle azioni di incubazione e di sostegno all'imprenditoria giovanile grazie ai risultati conseguiti dalle due aspiranti start-up RI-PRESE e OLTRE, che si sono classificate ai primi posti della categoria Culture, Creativity and Inclusive Society e al secondo posto in assoluto (RI-PRESE). Le due aspiranti start up sono cresciute nelle aule di Iuav e sono state avviate all'imprenditorialità con successo grazie all'iniziativa Iuav START.HUB 2019.

Il Servizio trasferimento tecnologico, territorio e innovazione (TTTI) ha fornito supporto alla partecipazione alla Start Cup e a alla **Maker Faire di Roma**, The European Edition 2020, la più importante fiera dei “makers” in Italia, organizzata da Innova Camera, l’Azienda Speciale della C.C.I.A.A. di Roma per lo sviluppo dei servizi alle imprese ed al sistema camerale, che si è svolta in modalità virtuale dal 10 al 13 dicembre 2020. A seguito di call interna, sono stati selezionati per la partecipazione tre progetti nati nei corsi di laurea di design e nell’ambito di ricerca dell’economia circolare.

Mappatura del potenziale luav e attività di scouting per spin off e start up

Nel corso del 2020 è stata condotta una mappatura delle relazioni tra l’ateneo e le realtà produttive volta al riconoscimento di startup, sulla base dei seguenti criteri:

- la loro recente costituzione (non più di 6 anni);
- la presenza di caratteristiche di innovazione previste dalle normative in materia;
- la partecipazione nella compagine sociale da parte di soggetti che hanno avuto o hanno un rapporto di studio di lavoro in luav;
- la capitalizzazione di percorsi di formazione/ricerca e del grado di innovazione, anche della condizione budgetaria.

Il Servizio TTTI ha portato a conclusione:

- l’iter di accreditamento dello spin off Anteferma edizioni srl, la cui attività prevalente è costituita dallo sviluppo di soluzioni finalizzate al trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca a quello del territorio e viceversa, mediante prodotti e servizi per l’editoria digitale e tradizionale, servizi di organizzazione di eventi scientifico-culturali e consulenza aziendale;
- il primo monitoraggio degli 8 spin off luav già accreditati (1 partecipato e 7 accademici), supportando il Comitato di ateneo sugli spin off/start;
- il rinnovo di 5 spin off, al termine del primo triennio, a seguito di valutazione positiva del Comitato di ateneo sugli spin off/start up, approvato dagli organi di governo.

A causa della pandemia, sono state avviate in modalità telematica le attività in collaborazione con il Parco Scientifico Tecnologico di Venezia scarl – VEGA e con la Fondazione Università Ca’ Foscari per lo sviluppo e la valorizzazione di VEGAINCUBE, l’incubatore certificato che ha sede a Marghera.

Sono proseguite le attività nell’ambito del competence center SMACT, approvato e finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico nell’ambito del Piano Industria 4.0, al quale luav partecipa con gli altri atenei del Triveneto e un partenariato pubblico-privato. Nei primi mesi del 2020, il servizio trasferimento tecnologico, territorio e innovazione ha fornito supporto ai docenti luav che hanno partecipato alla Call IRISS - progetti di innovazione con le imprese di SMACT, che ha portato al finanziamento di un progetto tramite convenzione con impresa.

Scuola di dottorato

L’anno 2020 è stato caratterizzato a livello globale dalla gestione dell’emergenza epidemiologica da COVID-19 attraverso l’adozione di misure di contenimento che hanno avuto un significativo impatto in ogni ambito di attività compreso quello della formazione e della ricerca.

Nonostante le evidenti difficoltà, la Scuola di dottorato ha fin dall’inizio dell’emergenza adottato tutte le misure organizzative possibili per convertire l’attività in presenza in attività in modalità telematica. Oltre alle

conferenze, ai convegni e ai seminari, sono state organizzate in modalità telematica tutte le sedute degli organi della scuola (comitato di direzione, collegio docenti del corso e consiglio), gli esami finali per il conseguimento del titolo e le prove orali finalizzate all'ammissione al corso per il XXXVI ciclo.

La Scuola di dottorato ha cercato inoltre di mantenere tutti gli interventi innovativi avviati nei precedenti anni accademici allo scopo di aumentare la propria specificità, la propria capacità di attrazione e di intravedere possibili scenari futuri di sviluppo.

Nella ripartizione del FFO per il 2020 la Scuola di dottorato ha visto confermare il proprio finanziamento per le borse di studio che ammonta ad € 826.562,00.

Si ricordano brevemente i principali indirizzi strategici individuati e gli interventi effettuati nei seguenti ambiti che tengono conto dei parametri ministeriali.

Il consiglio della scuola di dottorato ha proseguito nel percorso intrapreso di adattamento del dottorato alle indicazioni ministeriali sui dottorati innovativi che ha avuto come fulcro l'attivazione del corso unico.

Nell'anno 2020 è stato possibile ampliare ad ulteriori sei componenti la composizione del collegio docenti del corso Architettura, Città e Design attraverso una call rivolta a tutti i componenti dei comitati scientifici dei diversi ambiti di ricerca e nel rispetto dei requisiti ministeriali e della coerenza del profilo dei richiedenti con le tematiche di ricerca trattate nell'ambito del corso di dottorato.

A seguito di quanto approvato dagli organi della Scuola nell'arco del 2019, ai fini di definire un nuovo assetto del corso di dottorato Architettura, Città e Design che sia maggiormente rappresentativo delle discipline e degli ambiti di ricerca che caratterizzano l'Università Iuav, è stato avviato nel 2020 il nuovo ambito di ricerca in arti visive, performative e moda, che ha dato ottimi risultati quanto ad attrattività in fase di selezione per l'ammissione al XXXVI ciclo.

E' proseguito il **percorso internazionale**, finalizzato a fornire la formazione dottorale a laureati provenienti da paesi esteri, che permette di avere un'ottima posizione nei parametri ministeriali legati all'attrattività internazionale. Si sono svolti nell'anno 2020 i primi esami finali con la discussione, in modalità telematica, delle prime tesi portate a conclusione. I risultati sono stati ritenuti dalla commissione giudicatrice di elevata rilevanza.

A causa delle restrizioni alla mobilità dovute al contenimento dell'emergenza epidemiologica, non è stato possibile nell'anno 2020 organizzare il tradizionale workshop intensivo in presenza a Venezia. I dottorandi sono stati tuttavia seguiti a distanza, laddove possibile. Il consiglio della scuola di dottorato nella seduta del 21 settembre 2020 ha approvato la riprogrammazione del percorso per i dottorandi attivi prevedendo, attraverso la valutazione dello stato d'avanzamento da parte dei relatori di tesi, la possibilità di considerare l'a.a. 2019/2020 come anno di sospensione.

Sono stati confermati gli accordi finalizzati alla co-supervisione delle tesi con rilascio del doppio titolo di dottorato avviati nel 2019 con l'Università di Nova Gorica (Slovenia) e con l'Universidade de São Paulo (Brasile). A questi si sono aggiunti: l'accordo generale stipulato con la University of Western Ontario (Canada) e tre convenzioni di cotutela di tesi in uscita (University of Western Ontario, Università di Zagabria, Università di Marsiglia).

E' proseguito il **percorso interdisciplinare**, con l'attivazione di alcuni posti dedicati a tematiche, problemi o esigenze di ricerca e sviluppo trasversali ai filoni di ricerca Iuav, che privilegia lo sviluppo della ricerca dottorale negli ambiti Architettura, Pianificazione e Design in modo innovativo con un approccio "problem-

oriented”, dando la possibilità di rispondere a esigenze che emergono dal territorio. Nell'a.a. 2020/21 si è aggiunto un percorso con borsa di studio dedicato al tema “Incertezza e progetto”, legata anche alla pandemia Covid19 che sollecita a riconsiderare l'incertezza come materiale del progetto, che si pone come luogo ideale per la compartecipazione di tutte le componenti della ricerca dottorale, con l'obiettivo di sviluppare attività coordinate attorno ad un unico progetto di ricerca. Per l'a.a. 2020/2021 sono stati avviati due **percorsi industriali** in convenzione con aziende che si affiancano ai percorsi avviati negli anni precedenti. I percorsi industriali, attivati nell'ambito di ricerca scienze del design, prevedono lo sviluppo delle tematiche “Application of Agile methodologies in design processes and towards organizations” e a “Accessibility for Augmented and Virtual Reality. Principles and technologies to build accessible XR applications”.

Sono state attivate tre **borse di studio finanziate con fondi esterni**. I finanziamenti da terzi sono particolarmente significativi per il loro impatto sull'indicatore ministeriale legato al grado di collaborazione con il sistema delle imprese. Una borsa è finanziata dal Consiglio Nazionale delle Ricerche - Istituto di Scienze Marine (CNR-ISMAR) nell'ambito dei progetti finanziati dalla Commissione Europea MSP-MED, SOUNDSCAPE e ADRIACLIM, le altre due dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, vincolati alle tematiche inerenti il “Piano del Governo del Territorio”.

Una quarta borsa è stata finanziata dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione nell'ambito del Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2015-2017, Asse “Capitale Umano”, grazie al bando indetto dal MUR al quale la scuola ha partecipato. La borsa è incentrata sulle tematiche riguardanti le aree interne e marginalizzate del Paese e nello specifico nella Val Bormida, nell'ambito di ricerca pianificazione territoriale e politiche pubbliche del territorio inerente l'area della Val Bormida.

Nell'anno 2020 è stata stipulata una **convenzione per attività di ricerca** con l'Università degli Studi di Catania, nell'ambito di ricerca Innovazione per il costruire e per il patrimonio culturale, per l'esecuzione di rilievi strutturali e misurazioni sulle forme modali di edifici di rilevante interesse storico-artistico-monumentale quali il Duomo di S. Giorgio e il Castello di Donnafugata.

Si è proseguito nello sviluppo del **Laboratorio di scrittura**. Il Laboratorio si propone di fornire ai dottorandi gli strumenti pratici per sviluppare competenze nella scrittura della tesi di dottorato, dei saggi da proporre a riviste o convegni e per le diverse forme della comunicazione dei risultati della ricerca, inclusa l'editoria. Risponde ai requisiti per l'accreditamento previsti dal DM 45/2013: formazione linguistica (uso della lingua inglese come mezzo di scrittura accademica), informatica (apprendimento delle tecniche per l'utilizzo dei media digitali, per la ricerca e la stesura bibliografica e per l'impaginazione editoriale), gestione della ricerca, della conoscenza dei sistemi di ricerca e dei sistemi di finanziamento, valorizzazione dei risultati della ricerca e della proprietà intellettuale. Nell'anno 2020 ha inoltre preso avvio il progetto **Bembo Officina Editoriale** che si aggiunge all'editoria di ateneo come strumento integrativo nella promozione all'esterno dei prodotti della ricerca Iuav. Secondo una tradizione consolidata, la Scuola di dottorato ha proposto per il 2020 un programma di **attività culturali** prevalentemente in modalità telematica, che sono anche occasione di presentazione degli avanzamenti della ricerca dei dottorandi dei vari cicli, soprattutto quando questi prevedano una revisione aperta, con discutant esterni. Sono state realizzate 39 iniziative consultabili alla pag. 31 della [Relazione attività di ricerca e trasferimento tecnologico 2020](#)

Biblioteca di ateneo

Prosegue il piano di integrazione e valorizzazione delle collezioni della Biblioteca Iuav, a seguito dell'unificazione presso la sede dei Tolentini. Nel corso del 2020 è stata completata la fusione delle collezioni di periodici dell'ex biblioteca Giovanni Astengo, per rendere omogenee le raccolte, agevolarne la fruizione da parte dell'utenza e razionalizzare gli spazi dei depositi.

A seguito delle misure di contenimento adottate dal governo e dalla regione per l'emergenza covid, la biblioteca, come del resto le sedi Iuav, ha dovuto chiudere per più di due mesi, dall'8 marzo al 17 maggio 2020, durante i quali sono state incrementate le risorse digitali a disposizione dell'utenza, anche grazie alle politiche di gratuità di alcuni editori e aggregatori. Dal 18 maggio la biblioteca ha iniziato a riaprire gradualmente i servizi in sede, ad iniziare dal prestito, sempre su prenotazione, senza mai più chiudere (ad eccezione della settimana di ferragosto), nel pieno rispetto delle misure anticontagio adottate dall'ateneo. E' stato necessario anticipare alle 20 l'orario di chiusura e organizzare due turni di consultazione in sede, la mattina e il pomeriggio, con un intervento di sanificazione delle sale nel mezzo. Per limitare l'accesso alla biblioteca, è stata installata all'ingresso dei Tolentini una postazione per la restituzione automatica dei libri. Oltre all'emergenza covid, la biblioteca è stata impattata dall'acqua alta eccezionale dell'autunno 2019, che fortunatamente non ha toccato i libri ma ha danneggiato i binari sui quali poggia il deposito compatto a piano terra. L'intervento di manutenzione è stato effettuato nel 2020. Una parte delle collezioni è stata invece toccata dall'acqua a novembre 2020, a causa di un guasto all'impianto di estinzione dello stesso deposito compatto, che ha bagnato circa 300 metri lineari di riviste e libri. E' stato richiesto l'intervento immediato di una ditta specializzata, che ha ritirato e congelato le collezioni per sottoporle ad apposito trattamento di asciugatura (da completarsi nel 2021).

Archivio progetti

La pandemia da Covid-19 è stata utilizzata dall'Archivio Progetti come occasione per ripensare profondamente la relazione tra archivio e utenti, indirizzando sulle piattaforme on line la divulgazione scientifica e le esposizioni, oltre che le attività di consultazione e fruizione.

Nel 2020 sono stati realizzati:

- 31 petit tour, piccole mostre virtuali basate sul materiale dell'Archivio Progetti, formate da 24 immagini e da commenti a cura di studiosi di Iuav
- partecipazione ad "Archivissima", il Festival degli Archivi (5-8 giugno 2020), con il video "Colori delle donne" percorso espositivo online su Antonia Astori, Gae Aulenti, Fede Cheti, Nanni Strada e Nanda Vigo, realizzato e curato da docenti di Iuav
- otto rubriche tematiche mensili sui canali social, che hanno visto crescere esponenzialmente il numero di follower
- due pubblicazioni, "Giorgio Macchi Progetti" edito da Il Poligrafo e "Eugenio Miozzi. Venezia tra innovazione e tradizione 1931-1969", edito da DOM publishers e Archivio Progetti, Università Iuav di Venezia.

I laboratori di Ateneo

I laboratori di ateneo sono dotati di strumentazione specifica e di personale tecnico collocato in relazione gerarchica con il responsabile della divisione dipartimento e laboratori, dal 2020 collocata nell'ambito della nuova area dirigenziale "affari istituzionali e dipartimento". Ciascun laboratorio ha un coordinatore scientifico al quale sono attribuiti diversi compiti, compresi quelli di individuazione delle strategie di intervento e attuazione di programmi di ricerca e di altre attività di supporto alla didattica e alla ricerca.

Nel corso del 2020 è stato attivato il nuovo laboratorio UserLab e la direzione del dipartimento ha lavorato all'elaborazione delle proposte di nuova configurazione dei laboratori di Ateneo - prevedendo alcuni accorpamenti tra i laboratori esistenti - e di una diversa collocazione dei laboratori di supporto alla didattica. L'attuazione del progetto è subordinata all'esito dei passaggi formali presso gli organi istituzionali.

I risultati conseguiti relativamente agli obiettivi strategici

La tabella seguente evidenzia i risultati conseguiti nel 2020 associati agli obiettivi strategici inerenti la ricerca. La tabella evidenzia il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

Tabella 16 – ricerca

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Migliorare la qualità della ricerca e il suo rapporto con la didattica, innovare le modalità in cui si pratica, aprire nuovi fronti, migliorare i servizi di supporto, sfruttare meglio i laboratori, fare di Iuav un ambiente di ricerca attrattivo e accogliente	22	R1 percentuale di prodotti VQR conferiti su attesi	Produzione scientifica da VQR			NON VALUTABILE	A settembre ANVUR ha pubblicato il Bando VQR 2015-2019 aggiornato e il relativo cronoprogramma, che sposta a fine gennaio 2021 la pubblicazione dei documenti sulle "Modalità di valutazione" dei GEV e dal 22 febbraio al 23 aprile 2021 il conferimento da parte delle Università dei prodotti di ricerca e dei casi studio. A differenza dei precedenti bandi, il nuovo bando 2015-2019 prevede la possibilità di conferire tutti i prodotti attesi, che sono dati dal triplo del numero dei ricercatori in servizio al 1° novembre 2019 sottratte eventuali esenzioni o riduzioni, in quanto ciascun ricercatore può conferire fin ad un massimo di 4 prodotti.
	23	R2. Attivazione di cluster di ateneo	Numero cluster attivati su numero cluster approvati	1	11	RAGGIUNTO	Sono stati approvati dal dipartimento: 11 cluster, 2 centri studi, 10 unità di ricerca. Lo statuto e il regolamento di funzionamento del dipartimento non distinguono tra costituzione e attivazione.
	24	R3. Incassi progetti di ricerca competitivi sul totale del personale docente strutturato al 31/12	Incassi/proventi relativi ai progetti di ricerca competitivi nazionali e internazionali più i progetti regionali FSE	≥ 9.075	24.724	RAGGIUNTO	
	26	R5. Numero totale di assegnisti di ricerca	Numero totale di assegnisti di ricerca	≥ 80	94	RAGGIUNTO	assegni attivati nel 2020
	27	R6. Entrate di cassa per progetti di ricerca	Si considerano gli incassi/proventi relativi a R3 + R7 + i progetti di ricerca istituzionali.	$\geq 2.043.460$	4.275.684	RAGGIUNTO	
	28	R7. Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato	Si considerano gli incassi/proventi dell'attività conto terzi	$\geq 3279,1$	2.047	NON RAGGIUNTO	è una conseguenza legata all'emergenza Covid, che ha impedito le attività in presenza in Iuav e quindi anche gli eventi
Consolidamento della scuola di dottorato	29	R8. Numero di borse acquisite da enti esterni nel 2015 (XXXI ciclo)	Numero borse	1	2	RAGGIUNTO	
	30	R9. Numero eventi della scuola di dottorato	Numero eventi	54	16	NON RAGGIUNTO	e' una conseguenza legata all'emergenza Covid, che ha impedito le attività in presenza in Iuav e quindi anche gli eventi

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2019	Risultato	Indicatore sintetico	Note
	31	R10. Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei esteri (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18)	Percentuale di dottorandi con titolo di accesso conseguito in altro ateneo straniero sul numero totale di dottorandi a 1° anno	19%	20%	RAGGIUNTO	
Potenziamento delle "strutture speciali" (Biblioteca, Archivio Progetti)	32	R11. Numero di nuovi fondi acquisiti dall'archivio progetti	Numero fondi in comodato o in donazione	3,15	5	RAGGIUNTO	
	33	R12. Eventi ospitati od organizzati dalla biblioteca	Numero eventi	38	5	NON RAGGIUNTO	e' una conseguenza legata all'emergenza Covid, che ha impedito le attività in presenza in Iuav e quindi anche gli eventi
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 pubblicazioni in doppia: italiano e inglese	Istituzione del comitato e pubblicazione nella collana di ateneo di libri in doppia lingua	ON	ON	RAGGIUNTO	Il comitato scientifico è stato nominato con decreto del rettore del 6 luglio 2018, n. 301. Nel corso del 2020 sono stati pubblicati 7 volumi nella collana editoriale Iuav / LetteraVentidue (di cui 1 in lingua inglese). Il 17 giugno è uscita la Call for publishing 2020, riservata ai soli docenti strutturati dell'ateneo: sono stati ammessi alla pubblicazione 6 volumi su 8 pervenuti"
	35	R14. Percentuale di pubblicazioni di ateneo riservate annualmente ai ricercatori Iuav al di sotto dei 35 anni	Percentuale di pubblicazione di ateneo di ricercatori under 35		0,0235	RAGGIUNTO	

SOSTENIBILITÀ E TERZO SETTORE

Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi

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

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

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

Sono state concretizzate le ipotesi di valorizzazione relative alla Casa Palma, destinata all'erogazione di servizi per studenti e personale e al Palazzo Badoer, presso il quale saranno ricavate nuove aule didattiche. Presso tutte le sedi inoltre è stato previsto il sostanziale ammodernamento e ampliamento della rete dati, in particolare wireless, ed è stata avviata la realizzazione di nuovi servizi di digitalizzazione della didattica e di virtualizzazione delle conferenze e degli incontri di ricerca.

L'interesse nello scambio con Ca' Foscari tra il complesso delle Terese e quello di San Sebastiano non è stato ritenuto persistente dalla nuova direzione politica dell'Università Ca' Foscari. Per tale motivo sono state avviate riflessioni strategiche sulla destinazione delle Terese e valutazioni sui possibili finanziamenti in grado di sostenerle.

L'emergenza sanitaria ha comportato una sospensione per ovvi motivi delle attività di valorizzazione delle sedi a fini espositivi, sebbene siano stati mantenuti i rapporti con i possibili partners.

E' stata invece completata la valorizzazione dell'ultimo piano della sede di Ca' Tron presso il quale ha preso sede un presidio di ricerca congiunto tra l'Ateneo e la Fondazione ENI Enrico Mattei; gli oneri necessari alla riqualificazione dello spazio sono stati in buona parte reperiti grazie al contributo della Fondazione stessa. La valorizzazione, grazie all'opportunità fornita dall'iniziativa "Bonus Facciate" è stata estesa al recupero della facciata monumentale sul Canal Grande.

I risultati conseguiti relativamente agli obiettivi strategici

Le tabelle seguenti evidenziano i risultati conseguiti nel 2020 associati agli obiettivi strategici inerenti la sostenibilità e il terzo settore. Le tabelle evidenziano il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato.

Tabella 17 - sostenibilità

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2020	Risultato	Indicatore sintetico	Note
Fare della comunicazione interna ed esterna un asse portante e qualificante	36	S1. Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web	Percentuale di aumento rispetto al valore 2016	>46,575%	17,8%	NON RAGGIUNTO	Per il periodo 1 luglio - 31 dicembre 2020 le visualizzazioni di pagina sono state 3.806.086 e quelle di pagina uniche sono state 2.437.169 (fonte: Google Analytics). Nonostante non si sia raggiunto il target 2020 la percentuale di incremento rispetto al dato di base è in sensibile aumento rispetto allo scorso anno.
	37	S2. Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	>=4,872	8%	RAGGIUNTO	alla data del 31 dicembre 2020: facebook 26.686; twitter 8.985; instagram 15.261; linkedin 32.555; youtube 1.660; telegram 325 totale 85.472 rapporto follower/iscritti: 21,56 iscritti: 3.964 incremento: 8%
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/off	on	ON	RAGGIUNTO	Fornito supporto continuativo alle politiche direzionali.
	41	S6. Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale	Posizionamento nel ranking internazionale GreenMetric	>=188	296	RAGGIUNTO	Migliorato sensibilmente il posizionamento
	42	S7. Percentuale di aule didattiche completamente attrezzate		-	16,7%	RAGGIUNTO	La percentuale di aule didattiche completamente attrezzata è immutata rispetto al 2019. Sono state aggiunte e rese operative n.3 nuove aule virtuali, oltre a consolidare l'uso di piattaforme quali Teams e Meet per la didattica a distanza e a riconfigurare le attrezzature delle aule attuali per questo scopo.
	43	S8. Valorizzazione degli spazi espositivi	Finanziamenti esterni ottenuti per spazi espositivi	>=120.960	0	NON RAGGIUNTO	La valorizzazione degli spazi espositivi disponibili in Ateneo (vale a dire per la sede dei Tolentini l'Aula Magna e la Galleria del Rettorato e la sede di Ca' Tron nel suo complesso) implica necessariamente la possibilità di realizzare esposizioni ed accogliere pubblico, ovvero condizioni irrealizzabili a causa dell'emergenza sanitaria. Si ricorda tra l'altro che anche la Biennale Arte 2020 (alla quale è collegata in particolare la valorizzazione di Ca' Tron) fu sospesa per questi motivi. Per

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2020	Risultato	Indicatore sintetico	Note
							converso, sono comunque state sperimentate ed attivate soluzioni virtuali quali ad esempio le iniziative "Petit Tour" che hanno sostituito l'esposizione fisica delle collezioni dell'Archivio Progetti nelle Gallerie del Rettorato con gallerie virtuali in Internet.
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	Indicare se il piano triennale del personale è stato predisposto		ON	RAGGIUNTO	Con il CDA di dicembre 2020 è stato approvato il nuovo Piano Triennale del personale
Miglioramento dei servizi a studenti, docenti, personale	45	S10. Spazi destinati agli studenti e al personale destinati al consumo del cibo	Indicare il n° di spazi allestiti	1		NON VALUTABILE	E' stata eseguita la progettazione e appalto di lavoro di nuovi spazi per gli studenti nella casetta palma. i lavori sono iniziati entro il 19 febbraio 2021 e termineranno entro l'anno
	47	S12. Numero convenzioni per residenzialità di breve e lungo periodo	Numero posti messi a disposizione	80	60	NON RAGGIUNTO	
Ridefinizione del ruolo di Fondazione Iuav	48	S13. Nomina della nuova governance della Fondazione Iuav e predisposizione di un nuovo piano strategico per la stessa	On/off		ON	RAGGIUNTO	Il piano di attività assegnato dal senato accademico con delibera del 15 maggio 2019 si è sviluppato nel piano strategico della Fondazione stessa deliberato dal suo CDA nella seduta del 21 ottobre 2019. Nel corso del 2020 l'attuazione del piano di attività ha compreso: l'avvio del progetto in collaborazione con Iuav di una piattaforma per la condivisione delle informazioni per le attività verso le imprese la stipula di un accordo tra Iuav e la Fondazione (25 giugno 2020) per regolare i rapporti tra le parti e consentire l'ordinato svolgimento delle attività di supporto e servizio della Fondazione a favore dell'ateneo la modifica dello statuto in modo tale da far entrare nel consiglio di amministrazione i rappresentanti dei Partecipanti Istituzionali e di effettuare le sedute in teleconferenza o videoconferenza. Le modifiche, approvate dal senato e dal CdA di Iuav, sono

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2020	Risultato	Indicatore sintetico	Note
							<p>state approvate dal MUR nel mese di agosto una serie di iniziative utili per l'accreditamento quale ente per la formazione continua in Regione Veneto e la partecipazione a bandi per fondi interprofessionali e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - è partner operativo del progetto FdV900 finanziato dal FSE regionale per una attività rivolta ai soggetti coinvolti nel museo M9, in primis fondazione di Venezia - è stata inserita nel comitato scientifico del progetto presentato sul bando Fondimpresa per finanziare azioni innovative in alcune aziende del distretto calzaturiero - gestirà gli aspetti amministrativi e organizzativi di un corso di specializzazione da individuare <p>In generale l'attività di Fondazione si sta strutturando per dare supporto ad alcuni corsi di laurea per attivare gruppi di lavoro misti con le imprese e con le loro rappresentanze coordinandosi con le attività di placement</p> <p>Infine a dicembre sono stati rinominati il consiglio di amministrazione e il collegio dei revisori dei conti</p>
Consolidamento delle pratiche di condivisione e discussione	49	S14. Reiterazione periodica dei tavoli trasversali di discussione	On/off		ON:	RAGGIUNTO	<p>Non ci sono stati tavoli trasversali di discussione anche in conseguenza dell'emergenza sanitaria. In questo senso è possibile intendere quale pratica di discussione che coinvolge tutte le componenti della comunità Iuav gli incontri della commissione per i piani di rientro: la commissione si è riunita 13 volte.</p>

Tabella 18 – terzo settore

Obiettivo strategico	Rif	Indicatori	Metrica	Target 2020	Risultato	Indicatore sintetico	Note
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/off		ON	RAGGIUNTO	E' stato implementato IRIS Activities & Project, il modulo dedicato alla gestione dell'anagrafica dei progetti di ricerca finanziata e dei contratti, integrato con UGOV per la rendicontazione economica dei progetti/contratti e con le anagrafiche di Ateneo. Consente di integrare i dati amministrativo-contabili dei progetti e dei contratti di ricerca con informazioni di tipo scientifico e di gestire anche le informazioni dei progetti presentati ma non finanziati, in modo da costruire la geografia della ricerca di ateneo.
Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina	51	T2. Numero di eventi e mostre di ateneo	Indicare il numero di eventi e mostre di Ateneo	-	60	RAGGIUNTO	La rilevazione degli eventi e delle mostre di ateneo che si sono svolte nel corso del 2020 ha tenuto conto della particolarità della situazione dovuta all'emergenza sanitaria e del loro trasferimento dalla modalità in presenza a quella a distanza tramite l'utilizzo di specifiche piattaforme informatiche o il sito web di ateneo (compresi i petit tour). Per gli eventi si è tenuto conto anche di tutte quelle iniziative di dipartimento non didattiche, che hanno coinvolto relatori di prestigio o di varie provenienze (università, istituzioni) e pubblici più ampi, riguardato temi di dibattito di interesse pubblico. Gli eventi di ateneo sono stati 29 e le mostre di ateneo 31 (petit tour)
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	Risposta alla domanda: "è complessivamente soddisfatto dell'esperienza di tirocinio?"	>=4,5	4,6	RAGGIUNTO	
	53	T4. Soddisfazione degli enti ospitanti	Risposta positiva alla domanda: "Sarebbe disposto ad ospitare altri tirocinanti?"	>=0,89	0,94	RAGGIUNTO	
	54	T5. Numero spin-off e start up	Numero spin-off e start up	4	5	RAGGIUNTO	Sono stati rinnovati per ulteriori 3 anni 5 spin off accademici Iuav già accreditati.

2.2 I RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI ATENEO

Il piano integrato Iuav 2020-22 assegna obiettivi gestionali a ciascuna area dell'amministrazione e alla direzione generale; alcuni di essi sono condivisi tra più strutture.

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

La tabella 12 del Piano integrato che ha definito gli obiettivi gestionali assegnati al DG e ai dirigenti è stata modificata e integrata con delibere CDA Iuav come illustrato nella prima parte del documento.

Le tabelle che seguono sono aggiornate con le modifiche introdotte dalle delibere sopra riportate.

Per quanto riguarda la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza assicura il necessario coordinamento fra il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance.

Tra gli obiettivi di gestione del piano integrato 2020 ce ne sono alcuni (che vengono contrassegnati con un asterisco) connessi con specifiche azioni che hanno un impatto sulla prevenzione della corruzione e della trasparenza; ad es. la procedura PICA (obiettivo n. 26) che informatizzando la gestione del reclutamento del personale assicura la diminuzione del rischio di corruzione, così come l'analisi e revisione dei processi organizzativi (ob. n. 27) che è elemento indispensabile per l'aggiornamento del PTPCT. In proposito, come specificato più avanti dal risultato raggiunto nell'obiettivo specifico, nei primi mesi del 2021 è avvenuta una formazione mirata del personale coinvolto che ha fornito le indicazioni necessarie ad affrontare in modo più incisivo l'aggiornamento del PTCT e per migliorare il collegamento tra gli obiettivi di performance delle schede di valutazione individuale e azioni per la prevenzione del rischio di corruzione a partire dal prossimo anno.

Va rilevato anche che tutte le attività volte a migliorare la trasparenza e ad automatizzare i processi sono funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

I risultati di sintesi relativi agli obiettivi gestionali

La tabella sotto sintetizza il livello di raggiungimento degli obiettivi in base all'indicatore sintetico applicato che nelle tabelle sotto riportate è indicato per ciascun obiettivo.

Il valore dell'indicatore sintetico indicato nell'ultima colonna è pari alla percentuale che si ottiene dal rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi. Coerentemente con le indicazioni del SMVP sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e già raggiunti o conclusi.

Tab. 19 i risultati gestionali in sintesi

AREA	n. obiettivi complessivi	ob. valutabili	n. ob. raggiunti	ob. raggiunti ob. valutabili
ADSS	5	5	5	100%
ARSBD	5	5	5	100%
AFRU	5	5	4	80%
AT	5	5	5	100%
DG ¹⁶	6	6	6	100%

Di seguito le tabelle di dettaglio dei risultati raggiunti per ciascuna area.

¹⁶ Comprendono gli obiettivi dell'AIID e obiettivi condivisi.

Tabella 20 - Responsabile gestionale: dirigente ADSS

N.	Funz. ist. ¹⁷	Obiettivo	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
1	D	Aumentare il numero di studenti internazionali attraverso lo svolgimento di adeguate azioni di supporto anche di carattere internazionale	Numero di interventi realizzati fuori sede + numero di fiere nazionali e internazionali		50		Tot. Complessivo eventi: 56 Di cui: Interventi fuori sede tot. n. 42 Fiere nazionali 6 e internazionali 8	RAGGIUNTO
2	D	Promozione delle iniziative di ateneo rivolte agli studenti attraverso i social network	Numero di campagne effettuate sui social network	3	4	5	Tot 40 L'elevata numerosità rispetto al target è dovuta al fatto che a causa della pandemia COVID a differenza dello scorso anno sono stati realizzati eventi qualsiasi esclusivamente sul web, più contenuti e con target più mirati.	RAGGIUNTO
3	D	Attivazione del sistema informatizzato di raccolta e conservazione delle tesi di laurea	Copertura % dei corsi di laurea	10%	20%	30%	40%	RAGGIUNTO
4	D	Supporto al completamento della ridefinizione della nuova offerta formativa per a.a. 2020-21 e 2021-22	Realizzazione della proposta formativa: on/off		on		La nuova offerta formativa è stata approvata ad aprile; principale novità l'attivazione del nuovo indirizzo comunicazione e nuovi media per la moda con 70 posti, tutti coperti da nuove immatricolazioni E' stata approvata dal senato accademico una prima stesura della convenzione con FSU Vicenza per l'attivazione di un corso di laurea in Disegno industriale presso il polo vicentino; è in corso di definizione il nuovo ordinamento della laurea magistrale in design con l'obiettivo di prevedere un indirizzo di interni a partire a.a. 2021/2022	RAGGIUNTO
5	D	Realizzazione degli interventi per il diritto allo studio con modalità compatibili con gli obiettivi fissati dagli organi di ateneo	Miglioramento dei tempi di erogazione delle borse di diritto allo studio (dalla pubblicazione della graduatoria)		-5%	-10%	miglioramento del 7% riferito alle graduatorie borsa 2020/21	RAGGIUNTO

¹⁷ D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità

Tabella 21 - Responsabile gestionale: dirigente ARSBD

N.	Funz. ist. ¹⁸	Obiettivo	Indicatore	Target: Minimo	Adeg uato	Eccelle nte	Risultati	Indicatore sintetico
6	R/3M	Supporto alla realizzazione delle procedure di acquisizione degli applicativi gestionali del sistema bibliotecario in linea con le disposizione GDPR	Analisi del fabbisogno e predisposizione delle attività di gara		on		E' stata aggiudicata ad agosto la procedura negoziata sotto soglia comunitaria per l'affidamento di un servizio Software as a service (Saas) comprensivo di discovery tool, link resolver e metat motore di ricerca integrato. E' stata svolta l'analisi preliminare ed è stata approvata dal cda di novembre la deliberazione a contrattare per l'acquisizione sopra soglia comunitaria dei servizi ICT di piattaforma gestionale delle collezioni speciali del sistema bibliotecario e documentale di ateneo. Le procedure di gara, mediante SDAPA, si svolgeranno nel 2021.	RAGGIUNTO
7	R/3M	Potenziamento dell'ufficio di trasferimento tecnologico con particolare riferimento allo sviluppo dei progetti del MISE SMOACT in relazione all'incubatore VEGA INCUBE	Relazione sull'attività svolta		on		La relazione sull'attività svolta nell'intero anno è stata prodotta. Sono stati raggiunti e in buona parte superati tutti gli indicatori previsti dal progetto MISE per il potenziamento degli uffici UTT. Progetto COMPETENCE CENTER – SMOACT scpa: è stata gestita la call di ateneo destinata ai progetti di innovazione in collaborazione con le imprese. Incubatore VEGAINCUBE in collaborazione con VEGA Parco scientifico e tecnologico e Fondazione Ca' Foscari: l'insediamento è stato rinviato a causa della pandemia da COVID-19, sono state svolte attività di coaching per progetti imprenditoriali per finalità di incubazione presso il VEGA.	RAGGIUNTO
8	R	Supporto alla realizzazione del nuovo esercizio di valutazione della ricerca VQR 2015-19	Relazione sul supporto fornito		on		A settembre ANVUR ha pubblicato il Bando VQR 2015-2019 aggiornato e il relativo cronoprogramma, che sposta a fine gennaio 2021 la pubblicazione dei documenti sulle "Modalità di valutazione" dei GEV e dal 22 febbraio al 23 aprile 2021 il conferimento da parte delle Università dei prodotti di ricerca e dei casi studio. Di conseguenza, la prima riunione della commissione di ateneo, appositamente istituita e supportata da	RAGGIUNTO

¹⁸ D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità

							un gruppo di lavoro tecnico-amministrativo, si è tenuta il 1 dicembre. Sono state effettuate le attività di validazione degli elenchi definitivi dei ricercatori ed è stata avviata la validazione di tutti i prodotti scientifici depositati su AIR (completando i 2/3 dei prodotti pubblicati nel periodo 2015-2019).	
9	R	Implementazione e messa a regime del sistema IRIS SP 2020-21	Tempo avvio del sistema	Entro settembre	Entro luglio	Entro giugno	Entro giugno IRIS Activities & Project è entrato in produzione, caricando in manuale i progetti di ricerca già attivi in UGOV.	RAGGIUNTO
10	R	Attività di valorizzazione di fondi archivistici e archivio progetti mediante apposita programmazione annuale	Numero di iniziative	2	3	4	Il target si riferiva a iniziative in presenza ma, a causa della pandemia da Covid-19, si è riprogrammata l'attività con eventi on line. Sono state realizzate 31 mostre virtuali (petit tour). Si segnalano inoltre: la partecipazione ad "Archivissima" con un video, 8 rubriche tematiche mensili sui canali social, 2 libri pubblicati nell'anno, 2 contributi su altre pubblicazioni inerenti fondi archivistici AP.	RAGGIUNTO

Tabella 22 - Responsabile gestionale: dirigente AFRU

N.	Funz. ist. ¹⁹	Obiettivo	Indicatore	Target: Minimo	Adegua to	Eccellent e	Risultati	Indicatore sintetico
16	S	Analisi dello stato dell'inventario di ateneo e esecuzione della ricognizione inventariale beni mobili (analisi + sistemazione codici inventariali + piano di ricognizione inventariale + revisione regolamento)	Tempo di realizzazione		Entro dicembre	Entro novembre	Obiettivo parzialmente raggiunto in quanto il piano di revisione inventariale e il regolamento sono stati eseguiti in bozza entro l'anno Raggiungimento 80%	NON RAGGIUNTO
17	S	Revisione dell'attività di welfare garantendo la continuità del servizio**	Tempo di revisione dell'attività		Entro dicembre	Entro settembre	Completato il passaggio di consegne in aprile. Entro settembre erano attivi tutti i servizi. Nel caso dei sussidi economici va rilevata l'approvazione nel CdA di luglio del regolamento specifico, con emanazione del nuovo bando e assegnazione dei benefici che, grazie ai nuovi criteri e modalità, ha assegnato il 66% dei benefici in forma non tassata contro il 33% degli anni precedenti.	RAGGIUNTO
18	S	Revisione dei conti di credito e di debito	Tempo di completamento		Entro dicembre	Entro novembre	Si è provveduto, entro il mese di novembre, alla revisione dei conti di credito e di debito, adeguandone la rappresentazione ai nuovi schemi previsti dal Manuale Operativo COEP di cui al DI n. 1055/2019. Inoltre si è provveduto allo spostamento di alcune poste di ricavo da una categoria ad un'altra, al fine di evidenziare i proventi derivanti da bandi competitivi; si è provveduto allo spostamento di alcune poste di costo da una categoria ad una altra al fine di classificare correttamente le spese relative ad utenze e manutenzioni.	RAGGIUNTO
19	S	Completamento del vademecum IVA	Tempo stesura definitiva	Entro novembre	Entro settembre	Entro giugno	Il vademecum è stato completato entro il mese di settembre	RAGGIUNTO
20	S	Completamento revisione dei regolamenti riferibili al personale t.a. e docRic	Tempo di completamento	Entro luglio	Entro ottobre	Entro settembre	Sono stati approvati tutti i regolamenti del personale di cui era possibile definire gli elementi necessari entro l'anno.	RAGGIUNTO

¹⁹ D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità

Tabella 23 - Responsabile gestionale: dirigente AT

N.	Funz. ist. ²⁰	Obiettivo	Indicatore	Target: Minimo	Adeguato	Eccellente	Risultati	Indicatore sintetico
11	D	Incremento attrezzature didattiche attraverso il rinnovo di aule	Tempo di attrezzaggio per 4 nuove aule	Entro dicembre	Entro novembre	Entro ottobre	Completata l'attrezzatura di 5 aule virtuali in conformità al progetto a valere sul Fondo Edilizia Universitaria entro ottobre	RAGGIUNTO
12	S	Sviluppo di un modello organizzativo gestionale per CA' TRON	Tempo di sviluppo delle proposte e una bozza di regolamento		Entro giugno	Entro aprile	Completato al 3/4/2020	RAGGIUNTO
13	S	Supporto alla ridefinizione dell'assetto degli spazi di didattica e ricerca e attivazione delle misure necessarie tenuto conto dell'emergenza sanitaria	Supporto fornito		on		Ridefinito come supporto alla Commissione Romagnoni. Completato	RAGGIUNTO
14	S	Definizione di regole di acquisto di beni e servizi e micro regolamentazione	Tempo di stesura del regolamento	Entro maggio	Entro aprile	Entro marzo	Prima bozza regolamento prodotta entro aprile. Regolamento approvato a giugno.	RAGGIUNTO
15	S	Completamento del recupero della Casetta Palma finalizzato a usi di welfare per studenti/personale	Esecuzione progettazione e presentazione progetto ministeriale		Entro giugno	Entro maggio	Progetto presentato e approvato nei tempi previsti dal cofinanziamento ministeriale, giugno 2020	RAGGIUNTO

²⁰ D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità

Tabella 24 - Responsabile gestionale: DG (comprendono gli obiettivi dell'AIID e obiettivi condivisi)

N.	Riferim.	Funz. ist. ²¹	Obiettivo	Indicatore	Target: Minimo	Adeg uato	Eccell ente	Risultati	Indicatore sintetico
21	DG	S	Revisione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo in relazione alla messa a regime della nuova organizzazione, tenuto conto delle indicazioni emerse nella fase di monitoraggio, della revisione del modello dei laboratori e dei dati delle indagini di CS oltre che dei risultati del progetto GP	Realizzazione della revisione		On		E' stata completata la revisione del fabbisogno del personale 2021 (il terzo in tre anni) adeguandolo all'organizzazione e alle esigenze dei servizi, mediante incontri con i singoli dirigenti e in base alla valutazione di efficacia e sostenibilità finanziaria	RAGGIUNTO
22	AIID**	S	Supporto alle iniziative finalizzate al miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale	Realizzazione delle iniziative		On		1) Realizzazione report sostenibilità Iuav e gruppo RUS: ad aprile sono iniziati i primi contatti per definire le linee guida del nuovo bilancio di sostenibilità 2020; il 12 giugno il gruppo Iuav sostenibile si è riunito per la prima volta on line (dopo la pandemia Covid 2019); per tale incontro abbiamo fornito oltre ai suggerimenti richiesti in aprile anche i dati e le informazioni di competenza per l'aggiornamento e l'integrazione del nuovo bilancio; Il gruppo di lavoro si è successivamente riunito a settembre e a novembre. Il servizio CDG ha inoltre supportato l'aggiornamento dei testi del documento per le parti di competenza. Il 22.12.2020 il bilancio è stato pubblicamente presentato agli stakeholder Iuav dal rettore, dal DG e dal coordinatore del gruppo, con un intervento del Servizio CDG. 2) partecipazione ranking Greenmetric 2020: a gennaio abbiamo contribuito al Gruppo di lavoro sui ranking accademici fornendo al coordinamento di UniBO i dati relativi al questionario Iuav 2019, che sono stati utilizzati per fotografare il quadro evolutivo delle università italiane aderenti al ranking GM; a marzo abbiamo elaborato un contributo finalizzato alla pubblicazione del "Greenmetric book" realizzato da UniGreenMetric World University Rankings inerente all'esperienza di partecipazione alla classifica ed al network GM in termini di utilità e di aspettative; il nostro lavoro è stato inviato a maggio al coordinatore UniBO che ha sintetizzato i contributi di tutti gli atenei italiani aderenti al GM che hanno partecipato inviando il	RAGGIUNTO

²¹ D: Didattica R: Ricerca 3°M: Terza Missione S: Sostenibilità

								documento conclusivo a GM. La rilevazione del questionario GM 2020 Iuav è iniziata prima del solito, con la elaborazione, per la prima volta, delle Evidence richieste da GM, che sono state successivamente caricate nel questionario GM a ottobre, unitamente ai dati e alle altre informazioni richieste, tra cui le nuove indicazioni in merito al: Social & economic impact. Iuav ha partecipato attivamente all'iniziativa di condivisione dei dati e informazioni, comprese le evidence, organizzata dal coordinatore Unibo, che è stata particolarmente utile ai fini di comparazione con altri atenei. Il risultato ottenuto è stato un piazzamento al 296° posto nella classifica mondiale (guadagnando ben 77 posizioni) e del 19° in quella degli atenei italiani (guadagnando 2 posizioni).	
23	DG	D/R	Consolidamento del percorso di assicurazione della qualità della didattica e sviluppo su ricerca e terza missione	Esecuzione azioni previste dalla road map		On		E' stato effettuato il follow up dei corsi di studio a tre anni dalla visita di accreditamento periodico, è stato presentato al senato accademico il documento sul sistema di AQ di ateneo, è stato avviato il sistema documentale per la AQ. In applicazione delle procedure previste dal nuovo sistema AQ è stato avviato il monitoraggio sistematico delle attività di ricerca ed è stata avviata la ricognizione delle attività di terza missione propedeutica al monitoraggio sistematico.	RAGGIUNTO
24	AIID	S	Realizzazione del primo bilancio di genere Iuav	Tempi di realizzazione del documento	Entro dicembre 2020	Entro novembre 2020		La redazione del primo bilancio di genere dell'ateneo si è conclusa nella prima metà di ottobre 2020 (il documento è stato inviato al direttore generale il 16 ottobre). In anticipo quindi rispetto al target definito in sede di assegnazione degli obiettivi. Questo ha consentito di aggiornare il documento in autonomia con i dati riferiti al 2019 estratti dal conto annuale che i servizi AFU hanno inviato, entro la scadenza del 4 settembre, al MEF e successivamente pubblicati nella sezione amministrazione trasparente del sito Iuav alla fine del mese di ottobre. La stesura definitiva e aggiornata riporta la data del 14 novembre. Il primo bilancio di genere è stato presentato a tutta la comunità insieme alla terza edizione del report di sostenibilità in un incontro online che si è svolto il 22 dicembre	RAGGIUNTO

25	DG	S	Ideazione di un sistema informativo costituito da dashboard di MS Power BI in grado di fornire una panoramica completa degli indicatori più importanti del CDG, destinati agli utenti nei diversi livelli organizzativi, di facile accesso, per effettuare analisi ed interagire sui loro dispositivi: PC, tablet e cellulari	Analisi e definizione del sistema informativo		On		<p>Nel corso del 2020 si sono potenziate le competenze del Servizio CDG da un lato acquisendo a settembre la Certificazione "Microsoft MOC 20778 Analyzing Data with Power BI", dall'altro acquisendo alcune licenze MS PBI Pro per un uso avanzato dello strumento. La partecipazione al progetto Good Practice " Design e sviluppo dashboard" del Polimi ci ha consentito di sperimentare alcune problematiche specifiche della costruzione di cruscotti nelle università. In corso d'anno sono state attivate con il supporto dell'AT alcune licenze MS PBI "PRO" per un utilizzo più avanzato della strumentazione da parte del servizio CDG.</p> <p>Lo strumento PBI è stato utilizzato direttamente per la prima volta per le visualizzazioni on line dell'analisi dell'FFO 2020 durante le presentazioni al Senato Accademico e al CdA .</p> <p>Il 10 dicembre 2020 è avvenuta la presentazione al DG e ai dirigenti di un prototipo di cruscotto gestionale basato sui dati GP 2019-20, direttamente su PBI Desktop, utilizzando il nuovo modello di analisi della performance GP 2019; ai dirigenti sono stati successivamente inviati i materiali rendendo fin da subito possibile la condivisione dei dataset e dei report in PBI Service; a ciascun dirigente è stato inviato il materiale relativo alla presentazione. A dicembre è stato inviato al DG un report riassuntivo relativamente all'ideazione di un sistema informativo: sulle attività svolte nel 2020, sul modello dati utilizzato, le fonti e il tipo di dati usati, e le principali funzioni di elaborazione, visualizzazione e condivisione delle informazioni. A gennaio 2021 sono state effettuati due interventi di aggiornamento dei materiali in base a segnalazioni dei dirigenti che hanno avuto modo di approfondire i dati e le informazioni ricevute a dicembre.</p>	RAGGIUNTO
26	ADSS; ARSBD; AT; AFRU; AIID*	S	Attivazione procedura PICA gestione reclutamento con le diverse aree dell'ateneo (anche ai fini dell'anticorruzione)*	Tempi di attuazione	Entro ottobre	Entro sette mbre	Entro giugno	Tutte le aree hanno eseguito le attività previste e concordate con Cineca sulla base del progetto di attivazione di PICA per come è evoluto nel corso dell'anno e per come si sono modificate le impostazioni iniziali in base alle diverse esigenze emerse. L'unica area che non ha attivato nel 2020 procedure con PICA è stata quella didattica per la quale si è concordato con Cineca, di fronte alla scelta obbligata di individuare quali	RAGGIUNTO

								procedure far partire nel 2020 e quali nel 2021, di posticipare le procedure selettive dei collaboratori alla didattica al 2021.	
27	ADSS; ARSBD; AT; AFRU; DG; AIID*	S	Analisi e revisione dei processi organizzativi anche considerando le disposizioni del PNA 2019 (anche ai fini dell'anticorruzione)*	% di realizzazione		50%		L'obiettivo non è valutabile in quanto solo al termine del 2020 si è riusciti ad individuare un supporto esterno adeguato (dopo averne consultati vari che hanno tutti rinunciato) per eseguire la formazione del personale interessato sulla mappatura dei processi e sull'analisi dei rischi. Il partner esterno si è rivelato molto adeguato a riprova della scelta oculata e del tempo che questa ha richiesto e la formazione è stata svolta nei mesi di febbraio e marzo 2021. Seguirà nel corso del 2021 la mappatura dei processi vera e propria	NON VALUTABILE

* Obiettivi legati all'anticorruzione, trasparenza e rischio

** Obiettivi legati al benessere organizzativo

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

2.3 RISULTATI RELATIVI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE: LA CUSTOMER SATISFACTION E I COSTI MEDI UNITARI

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

I risultati relativi all'efficienza (costi unitari)

Gli indicatori di efficienza (elencati in tab. 13 del Piano integrato Iuav 2020-22) sono stati aggiornati in base alla delibera CDA del 22.07.2020 più sopra illustrata e come indicato nella tabella "Obiettivi di efficienza" dell'allegato 1 del documento SMVP Iuav.

Essi sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi e misurano il costo medio unitario per struttura. Sono calcolati come variazione percentuale del costo unitario rispetto all'anno precedente e sono utilizzati per la valutazione dei dirigenti, unitamente ai risultati degli indicatori di CS usati per la valutazione di area. Per alcune aree, in considerazione della differente tipologia di attività svolta, sono considerati più indicatori di costo medio unitario calcolati con driver specifici; ad es. l'area finanza e risorse umane ha due indicatori di costo unitario in relazione alle due attività "core" svolte: contabile e di amministrazione del personale.

La tabella seguente evidenzia il costo (retributivo) dell'area o delle divisioni che la compongono (a numeratore dell'indicatore) e il driver di attività (denominatore), dal cui rapporto scaturisce l'indicatore di costo medio unitario.²²

Tab. 25 - risultati efficienza (costi unitari)

COSTO/DRIVER	VALORE 2019	Valore 2020	Variazione 2020
COSTO ADSS	2.254.835	2.329.566	
tot studenti iscritti a corsi di laurea	3.639	3879	
costo unitario ADSS	619,63	600,56	-3,1%
COSTO AT*	1.730.516	1.638.436	
Totale metri quadri ateneo	42.659	42.659	
costo unitario AT	40,57	38,41	-5,3%
COSTO DRUO	809.448	826.684	
unità p.t.a. + docric strutturato	407	401	
costo unit AFRU (Druo)	1.988,81	2.061,56	3,7%
COSTO DIV AMM	984.276	943.716	
valore Proventi+Costi	91.161.141	90.929.082	
costo unit AFRU (Div Amm)	0,01	0,01	-3,9%
COSTO DIV RIC	910.233	943.421	
Proventi tot di ricerca	3.529.007	4.342.565	
costo unit ARSBD (Dric)	0,26	0,22	-15,8%
COSTO DIV SBD	1.169.332	1.196.915	

²² In alcuni casi il dato 2019 è stato ricalcolato per poter avere un confronto omogeneo con il valore 2020.

Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti (lauree, master, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e dottorati di ricerca), borsisti e assegnisti	5.044	5110	
costo unit ARSBD (DsbD)	231,83	234,23	1,0%
COSTO AAID_DAIG*	873.583	883.456	
Numero di eventi e mostre di ateneo promossi	518	478	
costo unit AAID_DAIG	1.686,45	1.848,24	9,6%
COSTO AAID_DDL*	1.393.493	1.349.881	
Proventi realizzati dai laboratori	121.667	209.014	
costo unit AAID_DDL	11,45	6,46	-43,6%

La dinamica dei costi per struttura risente sia degli aumenti dei costi retributivi evidenziati nel bilancio consuntivo 2020, sia della dinamica demografica (assunzioni, cessazioni) oltre che dello spostamento di personale da una struttura all'altra.

I risultati relativi all'efficacia (customer satisfaction)

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

Gli obiettivi sono definiti mediante un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti (media delle risposte del questionario), sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente). Per ragioni di semplicità, di economicità e di utilizzo di strumenti condivisi da altri atenei, una buona parte dei dati elementari relativi alla customer satisfaction sono desunti da questionari raccolti con il progetto Good Practice coordinato dal MIP (Politecnico di Milano) a cui Iuav partecipa dal 2007. Questo consente oltre a un benchmarking interno anche la possibilità di un confronto esterno.

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

I tassi di risposta ai questionari.

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

Tab. 26 – questionari GoodPractice: stakeholder coinvolti nell'analisi

STAKEHOLDER	QUESTIONARI GP 2020		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale t.a. strutturato	252	145	59,9%
Personale docente e ricercatore strutturato	149	65	43,6%
Dottorandi	153	51	33,3%
Assegnisti	112	40	35,7%
Studenti anni successivi al 1°anno	2976	605	20,3%

Tab. 27 – questionari Integrativi: stakeholder coinvolti nell'analisi

STAKEHOLDER	QUESTIONARI INTEGRATIVI 2020		
	TARGET	RISPOSTE	%
Personale docente e ricercatore strutturato	149	38	25,5%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	17	5	29,4%
Senato degli studenti	16	4	25,0%

Dottorandi	153	40	26,1%
Responsabili di divisione/servizio	40	21	52,5%
Componenti commissioni didattiche paritetiche	10	4	40,0%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	81	7	8,6%
Dirigenti	4	4	100,0%
Componenti CUG	12	3	25,0%
Delegati del Rettore	13	3	23,1%
Questionario presidio della qualità	9	4	44,4%
Questionario revisori dei conti	3	2	66,7%

I tassi di risposta, rispetto all'anno precedente, hanno visto una flessione sebbene contenuta (-2%), sia per i questionari GoodPractice che per i questionari integrativi.

I risultati medi generali in termini di soddisfazione (scala 1-4) relativi ai questionari Good Practice sono stati:

Tab. 28 – risultati dei questionari CS GoodPractice

STAKEHOLDER	VOTO 2019	VOTO 2020	Var %
Studenti	2,64	2,73	3,40%
Docenti	2,77	2,82	1,64%
Personale TA	2,58	2,72	5,29%
Dottorandi	2,79	2,77	-0,76%
Assegnisti di Ricerca	2,63	2,77	5,32%
Media Totale	2,68	2,76	2,99%

La valutazione media pari a 2,76 ha registrato un miglioramento rispetto a quella dello scorso anno (2,68), con un incremento percentuale del 2,9%.

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

Tab. 29 – risultati dei questionari CS integrativi

STAKEHOLDER	VOTO 2019	VOTO 2020	Var %
Personale docente e ricercatore strutturato	3,22	3,05	-5,38%
Componenti organi collegiali (compreso rettore)	3,49	3,33	-4,38%
Componenti del senato degli studenti	3,07	3,25	5,86%
Delegati del Rettore	3,82	3,92	2,53%
Laureati che hanno effettuato tirocinio	3,59	3,51	-2,34%
Dottorandi	3,1	3,17	2,15%
Direttore generale	4	4	0%
Dirigenti	3,67	3,025	-17,57%
Responsabili di Divisione/Servizio	2,82	3,33	18,05%
Componenti CUG	2,25	3	33,30%
Componenti commissioni didattiche	2,83	3,06	8,22%
Componenti commissioni autovalutazione dei corsi	2,85	2,95	3,51%
Media Totale	3,23	3,30	2,14%

Anche in questo caso si osserva un miglioramento complessivo rispetto all'anno precedente (+2,14%).

L'andamento delle valutazioni è diversificato in base agli stakeholder: le valutazioni dei dirigenti registrano la flessione maggiore, mentre le valutazioni dei componenti del Cug e dei responsabili di divisione/servizio ottengono i miglioramenti più marcati.

Risultati degli obiettivi di performance per area

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

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

Si evidenziano di seguito i principali indicatori²³ per ciascuna delle aree dell'amministrazione centrale e della direzione generale.

Nelle tabelle che seguono sono indicati gli indicatori di performance utilizzati ai fini della valutazione, come previsto dal Piano integrato 2020.

Area didattica e servizi agli studenti.

Il costo unitario dell'ADSS viene calcolato come rapporto tra il costo dell'area e il numero di iscritti. In termini di efficienza si ha un calo del costo medio unitario dovuto essenzialmente a un aumento del driver numero di iscritti.

Per quanto riguarda l'efficacia il periodo Covid ha comportato un peggioramento di tutti gli indicatori (il dato medio degli indicatori passa da 3,08 nel 2019 a 2,97 nel 2020) ed in modo particolare la soddisfazione personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione (-4,25%).

Tab. 30 – indicatori dell'area servizi alla didattica

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2019	Indicatore 2020	Var %
Costo unitario Area Didattica e servizi agli studenti	619,6	600,5	-3,08%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di supporto agli studenti	2,49	2,43	-2,27%
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement	3,59	3,51	-2,34%
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa	3,02	2,89	-4,25%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione	3,25	3,05	-6,07%

Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale

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

Il costo medio unitario della divisione ricerca registra un decremento legato all'aumento dei proventi da ricerca (al denominatore) che sovracompensa un leggero aumento del costo (al numeratore).

²³ Si fa riferimento in particolare agli indicatori più significativi, che hanno un impatto sulla valutazione dei dirigenti e del personale t.a.; I risultati complessivi e analitici della customer satisfaction, molto articolati e dettagliati, sono oggetto di analisi specifica da parte del Gruppo Good Practice e del Servizio Controllo di gestione Iuav e verranno presentati in seguito.

La divisione sistema bibliotecario e documentale ha un aumento del costo unitario legato in parte all'aumento del costo al numeratore che sovracompensa un leggero aumento del driver al denominatore (numero di utenti potenziali).

Per la customer il dato medio degli indicatori passa da 3,15 nel 2019 a 3,06 nel 2020; il peggioramento è evidenziato da entrambi gli indicatori.

Tab. 31 – indicatori della area ricerca, sistema bibliotecario e documentale

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2019	Indicatore 2020	Var %
Costo unitario divisione sistema bibliotecario e documentale	231,83	234,23	+1,04%
Costo unitario divisione ricerca	0,26	0,22	-15,77%
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto della divisione ricerca	3,16	3,09	-2,29%
Soddisfazione del personale docente e studenti sui servizi di supporto offerti dalla divisione sistema bibliotecario e documentale	3,13	3,03	-3,19%

Area tecnica

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

Sul fronte dell'efficienza si registra quindi una diminuzione dovuta a una contrazione dei costi retributivi dell'area a parità dei metri quadrati di superficie.

La customer satisfaction media degli indicatori vede un miglioramento passando da 2,57 nel 2019 a 2,71 nel 2020. Tutti e tre gli indicatori hanno una variazione positiva, ma risulta decisamente più marcata per i servizi generali sulla logistica e per gli approvvigionamenti.

Tab. 32 – indicatori dell'area tecnica

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2019	Indicatore 2020	Var %
Costo unitario area tecnica	40,57	38,41	-5,32%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	2,80	2,83	0,84%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	2,58	2,80	8,66%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti	2,32	2,50	7,45%

Area finanza e risorse umane

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

Sul fronte dell'efficienza si rileva una diminuzione del costo medio della divisione bilancio e finanza dovuto a una diminuzione del costo al numeratore che più che compensa la leggera diminuzione del denominatore (somma di costi e proventi rilevati nell'anno).

Per quanto riguarda la divisione risorse umane abbiamo un leggero peggioramento dell'indicatore dovuto sia a un lieve aumento del costo al numeratore sia alla pur contenuta diminuzione del driver al denominatore (personale strutturato).

In merito alla customer, la variazione complessiva, in calo, è contenuta (da 2,90 a 2,86 punti). La soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo per i servizi contabili e i servizi al personale segna una variazione positiva, mentre la soddisfazione degli organi di governo sulla reportistica e supporto alla pianificazione registra una marcata flessione.

Tab. 33 – indicatori dell'area finanza e risorse umane

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2019	Indicatore 2020	Var %
Costo unitario divisione bilancio e finanza	0,0108	0,0104	-3,88%
Costo unitario divisione risorse umane e organizzazione	1989	2062	+3,66%
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	3,30	3,0	-9,09%
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale	3,03	2,99	-1,22%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	2,57	2,64	2,80%
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	2,71	2,81	3,44%

Area affari istituzionali e dipartimento

Considerando che la nuova area è formalmente distinta dalla DG (anche se il responsabile ad interim è il DG) si è ritenuto opportuno rappresentarla in modo separato.

Per quanto riguarda l'efficienza la divisione AIG registra un aumento del costo unitario dovuto sia a un leggero aumento del costo al numeratore sia a una lieve flessione del driver (numero di eventi e mostre di ateneo promossi); la divisione DL rileva invece una sensibile diminuzione dell'indicatore legata sia a una leggera diminuzione del costo retributivo ma soprattutto a un consistente aumento del driver (proventi dei laboratori).

Per la customer il dato medio degli indicatori valutativi passa da 3,09 nel 2019 a 3,20 nel 2020. Quattro dei sei indicatori considerati evidenziano una variazione positiva. Si sottolinea il rilevante miglioramento dell'indicatore relativo al servizio comunicazione (+17,5%).

Tab. 34 – indicatori dell'area affari istituzionali e dipartimento

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2019	Indicatore 2020	Var %
Costo unitario divisione affari istituzionali e governance	1686	1848	9,59%
Costo unitario divisione dipartimento e laboratori	11,45	6,46	-43,6
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria	3,47	3,36	-3,39%
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sul servizio archivio di ateneo	3,09	3,25	5,24%
Soddisfazione del personale docenti sul servizio comunicazione	2,13	2,50	17,58%
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al dipartimento	3,02	3,46	14,50%
Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori	2,88	3,19	10,70%
Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto	4,0	3,50	-12,50%

Direzione Generale

Il raggruppamento "Direzione generale" è costituito dai servizi in staff. Non essendo una area amministrativa dirigenziale non viene calcolato un indice di efficienza.

Per quanto riguarda l'efficacia²⁴ la valutazione media della customer passa da 3,47 a 3,44 punti con i primi tre indicatori della tabella che peggiorano di circa 2 punti percentuali.

Tab. 35 Indicatori delle strutture in staff alla DG

TITOLO INDICATORE	Indicatore 2019	Indicatore 2020	Var %
Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali	3,52	3,43	-2,57%
Soddisfazione del personale docente sul servizio staff del rettore	3,75	3,67	-2,22%
Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione"	3,50	3,41	-2,57%
Soddisfazione complessiva in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità	3,13	3,25	4,00%

²⁴ A differenza delle aree per le quali gli indicatori di CS sono usati (unitamente a quelli di efficienza) per la valutazione delle performance del dirigente, gli indicatori di customer della DG sono usati per la valutazione dei responsabili e collaboratori della DG ma non per la valutazione del DG, che segue le indicazioni specificatamente indicate dal Piano integrato e dal Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance.

2.4 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La valutazione della performance individuale dei responsabili di posizione organizzativa 2020 è collegata alla valorizzazione degli indicatori di performance (che incidono al massimo per il 20% della valutazione complessiva), al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto e ai comportamenti osservabili. Viene utilizzata una scala di valutazione tra 0 e 10.

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

Nelle tabelle seguenti vengono riepilogate le valutazioni individuali per l'anno 2020, distinguendo per area, ruolo professionale e categoria contrattuale.

Tab. 36 – valutazione delle prestazioni per area dirigenziale

AREA	Personale valutato	Esito Valutazioni 2020				
		sotto il 6	tra 6 e 6,99	tra 7 e 7,99	tra 8 e 9,49	tra 9,50 e 10
Area affari istituzionale e dipartimento	49				4	45
Area didattica e servizi agli studenti	56			1	39	16
Area finanza e risorse umane	41			1	20	20
Area tecnica	37			1	19	17
Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	49				25	24
Direzione generale	15				1	14
Totale	247			3	108	136

Tab. 37 – valutazione delle prestazioni per ruolo professionale

RUOLO	Area affari istituzionale e dipartimento	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area tecnica	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Direzione generale	Valutazione media per ruolo
Collaboratore C/D	9,72	9,25	9,34	9,52	9,57	9,72	9,49
Funzione Specialistica e Incarico EP	9,33	9,28	9,15	9,16	9,44	9,57	9,29
Responsabile di Divisione	9,61	9,33	9,27		9,33		9,38
Responsabile di Servizio	9,61	9,19	9,28	9,15	9,26	9,65	9,33
Valutazione media per Area	9,69	9,25	9,31	9,39	9,51	9,68	9,45

Tab. 38 – valutazione delle prestazioni per categoria contrattuale

CATEGORIA	Area affari istituzionale e dipartimento	Area didattica e servizi agli studenti	Area finanza e risorse umane	Area tecnica	Area ricerca, sistema bibliotecario e documentale	Direzione generale	Valutazione media per categoria
C	9,66	9,26	9,29	9,41	9,53	9,71	9,41
D	9,71	9,23	9,43	9,43	9,52	9,68	9,53
EP	9,59	9,20	9,19	9,16	9,32	9,62	9,31
Valutazione media per Area	9,69	9,25	9,31	9,39	9,51	9,68	9,45

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

2.5 TRASPARENZA

Come già esposto nel Piano integrato 2021/2023 e nei precedenti PTPCT, per quanto concerne la trasparenza, in applicazione del D.lgs. 33/2013 e delle indicazioni dell'ANAC e in un'ottica di connessione i piani di programmazione dell'ateneo compreso il Piano strategico, Iuav

- 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.

A tale riguardo si segnala che il NDV, nella sua veste di OIV, ha attestato la completezza, il grado di aggiornamento e la facilità di consultazione delle informazioni e dei documenti pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" secondo le indicazioni e con le modalità contenute nella delibera ANAC n. 213/2020. Nel periodo 30 giugno - 7 luglio 2020 ha verificato l'attività svolta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per riscontrare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione senza rilevare per le pagine indicate alcun aspetto critico.

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

1. Consulenti e collaboratori
2. Bandi di concorso
3. Attività e procedimenti
4. Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
5. Servizi erogati
6. Informazioni ambientali

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

L'attestazione, la scheda di sintesi sulla rilevazione e la griglia di rilevazione sono consultabili nella pagina di "Amministrazione trasparente" dedicata ai ["controlli e rilievi sull'amministrazione"](#);

- dedica una sezione specifica del PTPCT al tema della trasparenza quale misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e strumento di promozione dell'integrità e dello sviluppo della cultura della legalità. Il PTPCT può essere consultato al seguente indirizzo:

<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/index.htm>;

- mantiene costantemente aggiornato il flusso delle informazioni mediante l'individuazione dei soggetti e dei ruoli a cui compete la trasmissione e pubblicazione dei dati e monitorando lo 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 del PTPCT 2021/2023;

- consente all'utenza di esercitare il diritto all'accesso, secondo quanto disposto dal "regolamento sul diritto di accesso agli atti, di accesso civico semplice e di accesso generalizzato" (emanato con decreto rettorale 16 luglio 2018, n. 316) e una specifica procedura pubblicata nella sezione di Amministrazione Trasparente (<http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Altri-cont2/Altri-cont1/index.htm>);

- ha 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;

- ha adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 18 dicembre 2019 il modello organizzativo privacy Iuav che definisce le misure tecniche e organizzative ai fini della protezione delle persone fisiche in relazione al trattamento dei dati personali e della libera circolazione degli stessi nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, limitazione delle finalità, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità, riservatezza e responsabilizzazione.

Per quanto concerne altre attività sulla diffusione della cultura della trasparenza, nel corso del 2020 l'ateneo ha partecipato con le altre università del Veneto all'organizzazione della Giornata della Trasparenza delle Università del Veneto (14 dicembre 2020) in modalità online.

Ogni università ha messo a disposizione una pagina sul sito istituzionale dell'ateneo e un approfondimento specifico su temi coerenti per materia, con l'obiettivo di mantenere l'attenzione su queste tematiche nel dibattito istituzionale, nonostante le restrizioni dettate dall'emergenza sanitaria.

Ciascuno dei quattro atenei veneti (Università degli Studi di Padova, Università Ca' Foscari Venezia, Università Iuav di Venezia e Università degli Studi di Verona) ha predisposto un video sul tema della trasparenza amministrativa e delle dinamiche gestionali ad esso collegate, approfondendo alcuni aspetti di particolare rilievo all'interno dell'attuale governo delle scelte e delle politiche di prevenzione della corruzione. L'Università Iuav ha proposto l'autorevole contributo del prof. Bernardo Giorgio Mattarella, professore ordinario di diritto amministrativo alla Luiss Guido Carli con un'intervista in merito a "Il futuro della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni" da parte del prof. Giuseppe Piperata, professore ordinario di diritto amministrativo all'Università Iuav di Venezia.

Nel corso del 2020 l'attività formativa ha risentito dell'emergenza epidemiologica Covid 19 anche per quanto riguarda la formazione specificamente dedicata alla prevenzione della corruzione che è comunque stata erogata così come riepilogata nella tabella che segue:

Tab. 39 Attività formativa

Formazione – anno 2020

Titolo Evento	Fornitore	Ore corso	Numero discenti
Le regole sulla privacy nelle segreterie studenti	Coinfo	8	3
Giornata di studio: La direzione dei lavori negli Appalti Pubblici (dalle procedure di affidamento all'applicazione del nuovo D.M. 7 marzo 2018, n. 49)	Formel	6	1
SDA ICT - Creazione di un Appalto specifico per l'acquisizione di beni e servizi per l'informatica e le telecomunicazioni	Acquisti in rete pa	2,5	2
Il GDPR nei progetti R&I	Apre	5,5	1
Corso Gdpr Privacy - Regolamento Europeo - I Modulo	Iuav - Amicucci	2,5	25
Corso Gdpr - Modulo Integrativo per aggiornamento - II Modulo	Iuav - Amicucci	1	25
Valore PA – Gli strumenti per l'anticorruzione e la trasparenza nella P.A.: evoluzione normativa, case studies e best practices - 2° livello	Ca' Foscari Challenge School	40	3

Fonte: servizio organizzazione e sviluppo

Nel corso del 2020 ha operato il **Servizio Ispettivo** in staff alla Direzione Generale che ha effettuato numerose verifiche a campione sulla veridicità delle autocertificazioni del personale, supportato la Commissione interna per la verifica a campione di attività extra-istituzionale non autorizzata e effettuando verifiche di gestione di alcuni progetti di ricerca finanziati da fondi europei come risulta dal paragrafo 3.2.1 Attività di verifica del servizio ispettivo e controlli interni alla pagina <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Disposizio/programma-/PTPCT-2021-2023-e-allegati.pdf> che riporta al PTPCT.

3 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

3.1 IL COLLEGAMENTO TRA BUDGET E PROGRAMMAZIONE

Il raccordo tra programmazione delle performance e programmazione di budget rimane un aspetto di non facile soluzione per motivi connaturati alle caratteristiche specifiche delle università i cui obiettivi caratteristici, nonostante l'implementazione di una contabilità economico patrimoniale e analitica, non sono quasi mai espressi in termini economico-finanziari.

L'Anvur ha più volte evidenziato in diversi documenti una criticità comune a tutti gli atenei su questo punto.²⁵

L'ateneo, che ha partecipato al gruppo di lavoro Anvur sul tema specifico, si propone ogni anno di effettuare e ampliare il collegamento tra programmazione e budget.

Nell'ambito del processo di budgeting 2020 a ciascun dirigente delle aree di supporto è stato chiesto di quantificare alcuni degli obiettivi del piano performance in via di costruzione²⁶.

Tra settembre e dicembre 2019 (in concomitanza con le prime riflessioni inerenti il Piano integrato 2020-22), i dirigenti hanno lavorato alla quantificazione delle risorse necessarie per specifici obiettivi da realizzare nell'anno 2020, quantificati per la parte del budget economico in circa 0,5 milioni € di costi²⁷ (non considerando progetti di investimento e PRO3).

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

Dopo l'approvazione del piano tali obiettivi sono stati contabilizzati come progetti nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati. La tabella seguente evidenzia per ciascuna area di supporto e progetto l'importo a budget e l'ammontare utilizzato (tot. scritture autorizzatorie).

²⁵ Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane (maggio 2015), feedback al Piano della Performance 2016-2018 (dicembre 2016), "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università" (luglio 2017), Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018-20 del 20/12/2017 e infine "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" di gennaio 2019.

²⁶ Come è stato rilevato da molti uno dei problemi che sussiste è la discrepanza temporale tra scadenza di presentazione del budget e di approvazione del piano performance.

²⁷ http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/pianoIntegratoluav_2020-22.pdf

Tutte le altre risorse di budget economico 2020 assegnate alle aree amministrative di supporto, come risultanti dal Bilancio di previsione²⁸, riguardano prevalentemente in modo indistinto il raggiungimento degli altri obiettivi assegnati (gestionali, di funzionamento e miglioramento, di struttura).

Tabella 40 - obiettivi di performance 2020; importi a budget e consuntivo

AREA/PROGETTO	BUDGET 2020	CONSUNTIVO 2020
ADSS	15.000	12.320
Attivazione di almeno una borsa di studio annuale a favore di studenti rifugiati	5.000	5.000
Iniziative specifiche per la promozione del nuovo corso di laurea magistrale in lingua inglese	10.000	7.320
AT	355.000	57.784
Implementazione BIM - INDAGINI STRUTTURALI 2020	80.000	26.002
Implementazione misure PREVENZIONE INCENDI	175.000	31.782
Riqualficazione AULE DIDATTICHE	100.000	0
ARSBD	76.000	33.922
Progetto ARSBD1. Miglioramento dei servizi a supporto della partecipazione e gestione dei progetti di ricerca e della valorizzazione dei risultati	28.000	7.488
Progetto ARSBD 2. Archivio progetti: incremento dei fondi archivistici e loro valorizzazione	30.000	16.266
Progetto ARSBD 3. Potenziamento dell'Ufficio di trasferimento tecnologico e piano operativo in materia di trasferimento delle conoscenze e spin e start up universitari e accademici	18.000	10.168
AFRU	15.000	0
Missioni: sistema di gestione spese mediante Carta di credito virtuale - AIR PLACE	15.000	0
Totale complessivo	461.000	104.026

I valori contenuti dei costi relativi ai progetti dell'Area Tecnica e dell'Area Ricerca e Sistema Bibliotecario sono la conseguenza dell'emergenza sanitaria che nel primo caso ha impedito lo sviluppo dei programmi edilizi previsti e dell'altro ha impedito le mobilità e le missioni in territorio nazionale, europeo e internazionale.

Per quanto riguarda l'obiettivo di AFRU relativo all'attivazione della carta di credito virtuale per le anticipazioni delle spese su missioni, a seguito delle indicazioni fornite da Cineca e delle analisi conseguenti, anche alla luce delle funzionalità del software missioni acquisito nel giugno 2019, il servizio con la Carta di credito virtuale risultava porre maggiori vincoli rispetto ai benefici. E' stata pertanto ritenuta una scelta non economica.

²⁸ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u/Prospetto-Sintetico-Bilancio-di-Previsione-2020.pdf>

3.2 L'ANALISI DEL BILANCIO PER INDICI

L'analisi dei dati del bilancio di esercizio annuale che viene effettuata dal Servizio CDG favorisce una maggiore disclosure verso l'esterno e dà indicazioni utili agli organi di governo sui trend in atto nelle principali grandezze economico finanziarie, sugli equilibri (economico, patrimoniale, finanziario e monetario) e in ordine alla previsione di scenari, alla misurazione della performance e alla realizzazione delle strategie. Il quadro di analisi che comprende il conto economico e lo stato patrimoniale opportunamente riclassificati contiene una sintesi dell'andamento dei principali indici economici, finanziari e patrimoniali che sono illustrati nel bilancio luav 2020 approvato dal CDA lo scorso 27.04.2021²⁹.

La tabella seguente indica l'andamento dei principali indici nel triennio:

Tab. 41 indici di bilancio luav

INDICI DI BILANCIO IUAV	2018	2019	2020
Indici di sostenibilità economica			
1 (PROVENTI PROPRI. + QUOTA PREMIALE FFO) / TOT PROVENTI OPERATIVI	32,3%	31,3%	35,1%
2 PROVENTI PROPRI/TOT COSTI OPERATIVI	21,1%	19%	21,8%
3 (PROVENTI OPERATIVI t+1 - PROVENTI OPERATIVI t) / PROVENTI OPERATIVI t	-1,2%	0,9%	-1,2%
4 (PROV. AUTOGESTITI t+1 - PROV. AUTOGESTITI t) / PROV. AUTOGESTITI t	17,0%	34,2%	-33,9%
5 PROVENTI PER LA DIDATTICA/PROVENTI PROPRI	93%	94,8%	79,6%
6 (PROV. OP. - COSTI OP.)/TOTALE PROVENTI	2,5%	1,9%	0,2%
Indici di equilibrio finanziario			
1 (ATTIVO CORR - RIMANENZE & RATEI E RISCOINTI ATT) / DEBITI A BREVE TERMINE	9,10	8,1	7,8%
2 (DEBITI A LUNGO T + RISCOINTIPASS A LUNGO T) / (DEBITI A BREVE T + RATEI E RISC A BREVE)	44%	39%	30%
3 ATTIVO CORRENTE / (DEBITI A BREVE T + RATEI E RISCOINTI A BREVE)	1,88	1,81	1,64
Indici di equilibrio patrimoniale			
1 DEBITI DI FINANZIAMENTO/PATRIMONIO NETTO	0,0%	0,0%	0,0%
2 PATRIMONIO NETTO/TOTALE ATTIVO	59%	59%	56%

3.3 UNA STIMA DEL COSTO DEL SMVP E DELLA QUALITÀ

Il servizio controllo di gestione calcola da tempo il costo annuo del SMVP integrando la stima con quella del costo del sistema qualità luav.

Il costo complessivo è ottenuto come somma dei seguenti fattori:

- il costo retributivo del personale amministrativo di supporto alla gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance (Servizio CDG, Servizio Organizzazione e sviluppo e Servizio Affari istituzionali) e del personale che a vario titolo partecipa al Sistema di Quality Assurance (a esclusione dei docenti);

Tab. 42 - costo retributivo personale t.a. degli uffici

Principali servizi coinvolti nel SMV	Controllo Gestione	Organizzazione e sviluppo	Affari istituzionali	Quality Assurance	Totale
Costo stipendiale in €	92.925	52.043	10.864	298.185	454.018

²⁹ <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Bilanci/Bilancio-p/bilancio-u1/index.htm>

Per la parte del costo relativo al personale operante per il sistema qualità si è utilizzata la rilevazione di efficienza del progetto Good Practice³⁰ mentre per il personale di supporto alla gestione del sistema di misurazione e valutazione delle performance si è richiesta una stima del tempo dedicato da parte degli uffici.

La stima tiene conto anche del tempo che il personale dedica al processo di misurazione e valutazione delle performance.

Tab. 43 - stima costo p.t.a. che partecipa al processo di assegnazione obiettivi/revisione/valutazione

ruolo	retribuzione media annua €	stima n. ore annue dedicate (n. h)	costo medio orario per ruolo €	costo complessivo €
dirigente	102.947	140	61	8.518
responsabile divisione	71.595	207	42	8.738
responsabile servizio	53.026	675	31	21.149
funzione specialistica	46.759	181	28	4.990
collaboratore	38.778	1.079	23	24.726
tot				68.120

Il valore è stato ottenuto mediante una stima (un questionario a cui ha risposto circa il 50% del personale t.a.) del costo del tempo dedicato da parte di tutti i dipendenti dell'ateneo al processo di pianificazione degli obiettivi individuali, di revisione intermedia e di valutazione finale.

Sommando i due elementi il costo complessivo sostenuto da Iuav per il SMVP ex DL.gs 150/2009 e per il sistema qualità è quindi stimato in 522.538€.

³⁰ Riferimento al servizio AMM 01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione.

4 WELFARE, PARI OPPORTUNITÀ, BILANCIO DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

4.1 WELFARE DI ATENEO

Nel corso del 2020 l'amministrazione dell'ateneo ha provveduto alla revisione delle regole di assegnazione dei benefici welfare, al fine di migliorare la sua azione a sostegno di una politica a favore della famiglia e del benessere dei dipendenti.

- fondo servizi sociali: nell'ambito dell'iniziativa volta a sostenere i bisogni del personale tecnico e amministrativo dell'ateneo con l'erogazione di sussidi economici per finalità socio-assistenziali sulle materie relative alla salute, l'istruzione, la casa, l'assistenza agli anziani o la presenza di situazioni di disabilità o vulnerabilità, è stato costituito un gruppo di lavoro il quale, in base ad alcune indicazioni sugli obiettivi da raggiungere, ha prodotto la bozza di un regolamento, in precedenza non esistente e approvato nel luglio 2020, che ha finalmente normato la materia del fondo servizi sociali introducendo i seguenti punti principali di azione rispetto a quanto previsto dai bandi di assegnazione precedenti: a) abbandono del sistema di assegnazione dei benefici definito da quote fisse a scaglioni per ogni tipologia di intervento, con un sistema più omogeneo di assegnazione in base ad un massimale definito per ogni tipologia; b) introduzione della valutazione dell'ISEE col metodo progressivo e non più in base a tre scaglioni (pur sempre con un massimale pari a 32.000 euro); c) precedenza alle tipologie di spese che non producono tassazione in fase di rimborso; d) ampliamento della gamma di spese riconosciute. Il risultato è consistito in un maggior beneficio netto a favore dei 62 richiedenti (passando dal 60% di spese tassate al 25 %), in una maggiore omogeneità di benefici con minori differenze tra i richiedenti, con l'utilizzo completo del plafond di budget messo a disposizione dall'ateneo (65.000 euro annui) rispetto all'economia di circa 3000 euro che risultava negli anni precedenti.
- telelavoro: nel corso dell'anno 2020, in un contesto segnato dalla pandemia COVID-19, l'istituto del telelavoro si è rivelato un'opportunità importante per esperienze, pratiche amministrative e per dare continuità alle attività lavorative. Quando l'emergenza lasciava pochissimo tempo a datori di lavoro e lavoratori per prepararsi a nuove modalità di servizio, a quanti erano già destinatari dell'istituto, il passaggio all'attività a distanza a tempo pieno (imposta dal contesto epidemiologico a seguito delle chiusure forzate), si è potuto realizzare senza incorrere in particolari ripercussioni, essendo la prassi amministrativa già adeguatamente regolamentata e consolidata. Il telelavoro è stato quindi uno strumento utile per garantire la salute, il benessere dei lavoratori, la produttività ed il soddisfacimento delle necessità organizzative, mantenendo un positivo equilibrio tra risultati attesi e impegno organico. Si è rivelato soprattutto un modello di riferimento per le pratiche legate allo sviluppo di altre modalità di lavoro a distanza; infatti oltre al numero di richieste pervenute, che è stato di 19 (diciannove), che rivela un indice di un apprezzamento crescente per l'istituto da parte dei dipendenti e superiore tuttavia ai posti messi a disposizione (pari a 13), è stato attivato anche un progetto temporaneo, poi interrotto grazie all'applicazione su maggior scala di diverse modalità di lavoro di tipo agile ritenute più congeniali e appropriate alla situazione
- trasporto pubblico locale: anche nel 2020 è stato incentivato l'uso del trasporto pubblico locale attraverso l'adesione alla convenzione che l'Ufficio del Mobility Manager di Area presso il Comune di Venezia ha

stipulato con le principali aziende di trasporto della regione e nazionali (Actv, Aps Mobilità Padova, Atvo, Sita, Actt, Trenitalia e Sistemi Territoriali). Ciò ha consentito l'acquisto da parte dei dipendenti di titoli di viaggio (abbonamenti annuali) scontati e con addebito sullo stipendio con modalità rateizzata.

Nel corso del 2020 si è provveduto anche ai rimborsi, concordati con i vettori di trasporto, per i periodi dell'anno nei quali, a causa dell'emergenza epidemiologica, i beneficiari non avevano utilizzato i rispettivi titoli di viaggio.

Nel 2020 sono state presentate e soddisfatte 206 richieste di dipendenti, di cui: 179 appartenenti al personale t.a., 20

appartenenti al personale docente e ricercatore e 7 tra assegnisti e dottorandi.

-Buoni pasto: nell'anno 2020 è risultata assegnataria in appalto la ditta Edenred, la quale ha fornito con continuità il servizio di buoni pasto elettronici, pertanto senza ricadute fiscali, dal valore di 7 euro ciascuno, come determinato dalla normativa. Il servizio si è concluso al 31 dicembre per esaurimento del lotto, con l'assegnazione di un nuovo lotto Consip nazionale ad altro fornitore. Va registrato un minor costo del servizio e quindi una economia di bilancio causata dall'introduzione della modalità di lavoro agile a seguito dell'emergenza epidemiologica, in base alla quale non è stato consentito per norma di livello nazionale l'assegnazione di buoni pasto per le ore di lavoro svolte in modalità smart working. Pertanto rispetto alla spesa prevista a budget pari a 90 mila euro si è registrata una economia di circa 28 mila euro per la quale la normativa definita dalla legge di bilancio 2021 consentirà l'utilizzo per altre forme alternative di welfare, da concordare con le parti sociali.

4.2 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Malgrado le difficoltà organizzative e di contesto che si sono verificate nel corso del 2020 a seguito dell'emergenza sanitaria, l'ateneo non ha sospeso il suo impegno nello sviluppo delle tematiche di genere, delle pari opportunità e del benessere organizzativo e nell'adozione delle azioni conseguenti. Si potrebbe addirittura affermare che la particolare situazione che ci si è trovati ad affrontare ha costituito un incentivo e un'occasione per approfondire le problematiche rilevate in sinergia tra organi preposti alla tutela delle pari opportunità (CUG e SdS), la governance di ateneo e gli organi di gestione.

Nel corso dell'anno infatti Iuav ha redatto il suo **primo bilancio di genere** (BDG): il documento si presenta come lo strumento per un'analisi approfondita della distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno dell'Università e negli organi di governance e costituisce base fondamentale sulla quale potranno essere innestate delle politiche importanti per l'ateneo.

Da un punto di vista metodologico Iuav ha recepito le indicazioni delle Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani, redatte a cura del Gruppo CRUI per il Bilancio di Genere della Fondazione CRUI, dal momento che ciò rende possibile un confronto concreto su dati analoghi e la comparabilità del quadro con altre istituzioni del sistema universitario, nazionale e internazionale.

I dataset utilizzati sono per tale ragione quelli forniti dal MUR, dal MEF, da Almalaurea e solo in minor parte i dati sono stati desunti dalle banche dati interne all'ateneo e l'analisi condotta è stata perlopiù riferita all'anno 2019 sulla base dei dati più aggiornati messi a disposizione nelle piattaforme di riferimento al momento della redazione.

Il documento è strutturato in tre parti principali:

- nella parte denominata analisi di contesto è rappresentata la comunità Iuav con dati, indicatori e grafici raccolti con attenzione specifica all'ottica di genere. Sono riferiti alle tre componenti principali dell'ateneo e alle interazioni delle stesse negli organi di governance;
- la seconda parte denominata azioni per la parità di genere illustra le attività messe in atto a vario titolo e/o supportate dall'amministrazione per garantire pari opportunità e tutelare situazioni di fragilità o di potenziale discriminazione;
- in una terza parte denominata bilancio si propone un breve quadro rispetto alle attività da adottare per un'integrazione tra Bilancio di genere e Bilancio di ateneo, da sviluppare con la prossima edizione del BdG Iuav.

L'esito dell'analisi rileva una situazione complessiva sostanzialmente positiva rispetto alla media nazionale non registrando particolari discriminazioni sebbene alcune criticità potrebbero essere sostenute con particolari azioni o politiche.

In particolare:

- per quanto riguarda gli studenti il quadro è di sostanziale equilibrio, anche per ciò che concerne la performance e il profitto. Si evidenziano:
 - una maggiore presenza femminile nell'ambito delle discipline umanistiche e artistiche;
 - una maggiore propensione alla mobilità da parte delle studentesse;
 - una netta prevalenza femminile nel tasso di abbandono tra il primo e il secondo anno della laurea magistrale;
 - una prevalenza maschile per quanto riguarda il tasso di occupazione;
- in merito alla componente docente si segnala un buon posizionamento rispetto alla media nazionale, anche per le aree STEM, e si evidenzia la maggiore età rispetto all'avanzamento della carriera da parte della componente femminile;
- riguardo al personale tecnico e amministrativo si rileva una maggioranza della componente femminile per numero. Risulta evidente dai dati relativi ai permessi che le questioni relative alla cura familiare restano prevalentemente di competenza della componente femminile;
- nelle cariche istituzionali si segnala una prevalenza della componente maschile.

Questa prima edizione del BdG Iuav si sofferma e approfondisce in particolare l'analisi di contesto (fase di auditing) come punto di partenza indispensabile per l'avvio di un processo più ampio, una riflessione condivisa con la quale individuare le giuste strategie, costruire un legame trasversale tra i vari documenti programmatici di ateneo e rappresentare un parametro di riferimento per la valutazione delle politiche di ateneo. Tale approccio trasversale potrà coinvolgere il piano strategico così come il bilancio di sostenibilità nel quale le tematiche di genere potrebbero trovare una loro collocazione anche in considerazione dell'inclusione della parità di genere tra gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. La riflessione potrebbe essere estesa anche alla progettazione dei corsi di studio, tenuto conto di quanto previsto dai criteri di distribuzione dell'FFO 2020.

I principali dati sulla distribuzione di genere nelle tre componenti della comunità Iuav sono riportati nelle tabelle sottostanti.

Tab. 44 – studenti e studentesse – anno 2019

Corsi di laurea			Corsi di laurea magistrale		
Donne LT	Uomini LT	Totale	Donne LS/M	Uomini LM	Totale
1301	1064	2365	801	710	1511

Tab. 45 - personale docente e ricercatore – anno 2019

	Donne	Uomini	Totale
Professori di I fascia	19	28	47
Professori di II fascia	29	44	73
Ricercatori universitari	3	5	8
Ricercatori a tempo determinato	8	13	21
Assegnisti di ricerca	39	33	72
Totale	98	123	221

Tab. 46 – personale tecnico e amministrativo – anno 2019

	Donne	Uomini	Totale
Categoria C	93	40	133
Categoria D	52	33	85
Categoria EP	16	6	22
Dirigenti di II fascia	2	2	4
Direttori generali	0	1	1
Totale	163	82	245

Per una lettura complessiva sulla situazione dell'ateneo si rinvia al BDG pubblicato nel sito web al seguente indirizzo: <http://www.iuav.it/Ateneo1/IUAV-SOSTE/AZIONI/BILANCIO.DI.GENERE2019.pdf>

Si segnala inoltre che il lavoro messo in atto per preparare il BDG poggia anche su attività pregresse e in corso promosse dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) con la sua azione di sostegno alla politica di sviluppo del benessere organizzativo e di impulso alla trasparenza e all'eticità dei comportamenti, con le iniziative rivolte a tutte le componenti della comunità di Iuav, coerentemente con la propria natura di organo a composizione paritetica e con le finalità istituzionali indicate da programmazione triennale.

Ci si riferisce in particolare alla relazione annuale del CUG sulla situazione del personale riferita all'anno 2019 redatta per la prima volta in forma così compiuta come richiesto e suggerito dalla direttiva n. 2/2019 del Ministro della pubblica amministrazione.

La relazione ha avuto un duplice obiettivo: quello di offrire in trasparenza una rappresentazione della situazione del personale analizzando i dati forniti dall'amministrazione e quello di porsi come uno strumento utile per promuovere azioni di benessere organizzativo, verificando lo stato di attuazione delle Azioni Positive adottate dall'amministrazione in materia di benessere organizzativo e welfare; pari opportunità e disabilità; conciliazione vita-lavoro (telelavoro, 150 ore ecc).

La relazione è strutturata in due parti:

la prima parte è dedicata all'analisi dei dati sul personale raccolti da varie fonti:

- dalla divisione risorse umane e organizzazione in merito alla distribuzione del personale per genere (fruizione di istituti per la conciliazione vita-lavoro, congedi/permessi per disabilità, congedi parentali, ecc.)

- tramite il progetto Good Practice, che assolve agli obblighi derivanti dalla normativa in materia di benessere organizzativo con riguardo alle risultanze e azioni messe in campo

- in materia di salute e sicurezza con le valutazioni sullo stress da lavoro correlato.

La seconda offre un'analisi relativa al rapporto tra il CUG con i vertici dell'amministrazione, nonché una sintesi delle attività curate direttamente dal CUG nell'anno di riferimento.

Il quadro dell'analisi che ne deriva, insieme a quello del BDG, offre quindi uno sguardo integrato e complessivo sulla situazione del personale dell'università.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo sono state illuminate situazioni positive importanti, quali la pratica della flessibilità oraria e delle ferie e riposi solidali che innestano processi di generosità sociale e di condivisione nel corpo della comunità Iuav, ma anche sul fronte della misurazione e valutazione della performance.

Per quanto riguarda i docenti dalla relazione sono emersi dati significativi sulla piramide gerarchica nella distribuzione di genere e sull'obiettivo disparità anche nel trattamento economico dei docenti – disparità dovuta alle diverse situazioni di anzianità, che è certo il frutto ereditario di una situazione storica pesantemente squilibrata, ma che proietta le sue ombre anche sulla situazione attuale.

Per ogni ulteriore informazione e approfondimento si rinvia alla relazione pubblicata nella pagina dedicata al CUG consultabile e scaricabile al seguente indirizzo http://www.iuav.it/Ateneo1/organi-di-1/comitato-u/RELAZIONE-CUG_Univ_IUAV.pdf

Nel corso del 2020 il CUG si è riunito 6 volte e ha sviluppato le proprie attività come programmato, con eventi, incontri, sollecitazioni agli uffici.

Ulteriori informazioni sono rinvenibili alla pagina dedicata <http://www.iuav.it/Ateneo1/organi-di-1/comitato-u/index.htm>

4.3 BENESSERE ORGANIZZATIVO

In base a quanto richiesto dal D.Lgs. 81/2008 e dal D.Lgs 150/2009 Iuav effettua l'analisi del benessere organizzativo (BO) nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano, che permette tra l'altro di confrontare i propri risultati con numerosi altri atenei (23 nell'ultima rilevazione).

Il questionario 2020 (riferimento ai dati 2019) accoglie il modello presentato da ANAC.

Il contenuto del questionario diffuso a maggio 2019 vede l'aggiunta di una domanda nella sezione A "l'ambiente di lavoro" rispetto all'anno precedente. Resta suddiviso in 14 sezioni articolate in 82 domande, di cui 6 riguardanti le caratteristiche dei rispondenti. La risposta è su scala numerica 1-6, dove 1 è uguale a «Per Nulla d'accordo» e 6 è uguale a «Del tutto d'accordo».

Tab. 47 - Struttura questionario BO

Sezioni	N. domande
A. L'ambiente di lavoro	8
B. Le discriminazioni	3
C. L'equità nella mia organizzazione	4
D. Carriera e sviluppo professionale	5
E. Il mio lavoro	5

F. I miei colleghi	5
G. Il contesto del mio lavoro	7
H. Il senso di appartenenza	5
L. La performance organizzativa	4
M. Le mie performance	4
N. Il funzionamento del sistema	9
O. Il mio responsabile e la mia crescita	5
P. Il mio responsabile e l'equità	7
Q. Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4

L'insieme delle persone che hanno partecipato all'indagine risulta sufficientemente rappresentativo della popolazione IUAV.

Rispetto all'anno precedente c'è stato un calo della partecipazione (-7%) con una copertura che resta superiore al 50% della popolazione. Il risultato può essere considerato positivo, alla luce del particolare momento in cui è avvenuta la rilevazione. A maggio 2020 la maggior parte dei dipendenti lavorava da casa con la modalità "lavoro agile" da più di 2 mesi in una situazione che mai si era verificata prima. Al tema del BO è stata attribuita particolare importanza dalla DG che lo ha considerato come obiettivo gestionale di ateneo e ha effettuato la presentazione annuale dei risultati al personale, organizzata in modo tale da poter coinvolgere tutto il personale e dando la possibilità a ciascuno di intervenire per chiarimenti e proposte. Questa dimostrazione da parte della DG ha permesso il mantenimento di una buona copertura.

Rispetto alla rilevazione precedente le valutazioni medie di tutte le 14 sezioni sono migliorate, con un sensibile incremento della soddisfazione. Le sezioni con valutazioni medie sotto il 3 si sono ridotte, passando da tre a una.

I quattro ambiti che hanno ottenuto i miglioramenti più elevati sono: 1) il funzionamento del sistema; 2) l'equità; 3) il contesto di lavoro; 4) le discriminazioni.

Inoltre è migliorato di parecchie posizioni il ranking di tutte le sezioni nel confronto con gli altri atenei.

Si ritengono di particolare interesse i risultati conseguiti sul sistema di misurazione delle performance Iuav.

Sono stati valutati molto positivamente dal personale i seguenti aspetti:

- la possibilità di essere coinvolti nella definizione degli obiettivi del proprio lavoro (N.01);
- il fatto che nel corso dell'anno vengano effettuate delle verifiche intermedie (N.09);
- il rispetto della tempistica del sistema di valutazione (N.08);
- la tutela del valutato nel caso non sia d'accordo con le valutazioni del proprio responsabile (N.02).

Una valutazione più bassa hanno avuto la domanda sull'utilizzo dei risultati di performance per premiare le persone capaci e che si impegnano (N.04) e la domanda sullo sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione (N.06).

In sintesi, anche confrontando i risultati con gli altri atenei, il sistema di misurazione della performance Iuav ottiene una valutazione buona da parte del personale a cui viene applicato.

Tab. 48 - Valutazioni Iuav per il sistema della performance

	Domanda	2018	2019	Var %
N.01	Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,79	4,26	12,4%
N.02	Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,63	4,00	10,2%
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,22	3,79	17,7%
N.04	L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,65	3,12	17,7%
N.05	I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	3,25	3,70	13,8%
N.06	La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	2,95	3,38	14,6%
N.07	Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione	3,23	3,55	9,9%
N.08	La tempistica prevista dal sistema viene rispettata	3,62	4,03	11,3%
N.09	Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie	3,82	4,28	12,0%
	Media	3,35	3,79	13,1%

5 PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI

Il ciclo integrato luav 2020 è iniziato con la **elaborazione del Piano integrato luav 2020-22** negli ultimi mesi del 2019, in particolare in sede di preparazione del **Bilancio unico di ateneo di previsione autorizzatorio 2020** si sono definiti gli obiettivi di performance poi monitorati mediante il sistema di contabilità analitica. Il piano integrato luav 2020 è stato realizzato con il contributo di tutti i dirigenti (e servizi sottostanti), sulla base della **elaborazione dei risultati 2019** avvenuta tra dicembre e gennaio, poi è stato comunicato all'OIV interno (il NDV) e successivamente illustrato ed approvato dal CDA il 29.01.2020. Esso ha delineato gli obiettivi strategici e gli obiettivi gestionali, gli indicatori e i target per i dirigenti e le strutture amministrative dell'ateneo.

La fase successiva ha riguardato il processo di condivisione e formalizzazione degli obiettivi in un processo a cascata con i responsabili delle strutture intermedie e i collaboratori. La **condivisione degli obiettivi 2020** con i responsabili delle strutture sottostanti alle aree, preceduta dalla **valutazione dei risultati 2019**, è avvenuta a marzo 2020 utilizzando il SW specifico (Evaluation) che consente di supportare gli incontri in presenza (tutti gli incontri di condivisione degli obiettivi, di revisione e di valutazione si sono sempre svolti in presenza, salvo le eccezioni dovute alla pandemia COVID) visualizzando le schede obiettivo individuali. A maggio 2020 è iniziato il processo di **redazione della Relazione sulle performance 2019**, utilizzando i risultati relativi agli indicatori strategici e gestionali 2019 elaborati in precedenza. Tutti i dirigenti e alcuni Servizi hanno contribuito a fornire dati e informazioni utili alla descrizione e argomentazione dei risultati finalizzata alla valutazione delle performance 2019 e alla stesura del documento. Infine la relazione 2019 in fase di elaborazione è stata costantemente monitorata dal DG che, una volta ultimato, la ha comunicata al NDV per la validazione in tempo utile per essere presentata al CDA per la approvazione il 24.06.2020. Successivamente il documento è stato reso pubblico nelle forme previste dalla normativa vigente.

A luglio 2020 sono stati raccolti e/o elaborati i risultati relativi agli indicatori gestionali di ateneo e quelli di performance del primo semestre 2020 (**monitoraggio intermedio**), producendo un apposito report per la DG e il NDV, come previsto dal documento sul SMVP luav; tale report che è stato condiviso dal DG con tutti i dirigenti è stato utile per verificare le criticità esistenti, per capire come intervenire in sede di modifica degli obiettivi, indicatori e target del piano vigente e per dare modo ai responsabili ai vari livelli di intervenire tempestivamente in modo da rispettare la programmazione.

A settembre 2020 è intervenuta la fase di **revisione degli obiettivi di performance**.

A fine 2020 in sede di budget 2021 si è iniziato a ragionare sulla quantificazione di alcuni obiettivi di performance 2021. Tra dicembre 2020 e gennaio 2021 si sono elaborati i risultati 2020 utilizzati per la definizione del Piano integrato 2021.

5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SMVP

Tra i recenti interventi di maggiore rilievo sul SMVP Iuav figura sicuramente l'intervento di revisione complessiva del SMVP Iuav approvato dal CDA il 20.12.2017 che ha da un lato beneficiato delle indicazioni emerse dalle linee guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance del 2015 e dal Feedback al Piano Performance Iuav 2016-18 e dall'altro ha potuto fondarsi sul primo Piano strategico Iuav 2017-19, realizzando un notevole salto di qualità.

Da allora il documento sul SMVP Iuav ha avuto un aggiornamento annuale, come previsto all'art. 7 c. 1 DLG 150, cogliendo sia i segnali emergenti dalle indicazioni periodiche del NDV di ateneo sia dai risultati annuali e semestrali.

I suggerimenti di miglioramento del SMVP indicati dal NDV nella Relazione sulla valutazione della performance 2019 del 24.06.2020 sono stati recepiti nella elaborazione della presente relazione sia introducendo dei collegamenti tra la relazione stessa e la Relazione annuale del Rettore sulle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico sia intraprendendo un percorso formativo adeguato a dare maggiore evidenza al collegamento tra obiettivi di performance e azioni di ateneo per la prevenzione della corruzione e trasparenza. Sono inoltre stati seguiti i suggerimenti specifici riportati nella sezione di sintesi delle carte di lavoro e in particolare le indicazioni relative a dare maggiore evidenza al cruscotto sintetico realizzato evidenziandone il contenuto informativo, all'indicazione specifica dei documenti del ciclo della performance, all'inserimento di una sintesi dei principali indicatori di bilancio.

Coerentemente con le indicazioni ANVUR quanto emerge dalle relazioni del NDV di ateneo è quindi uno stretto e positivo rapporto tra organo di valutazione che esprime considerazioni e valutazioni anche critiche in merito al SMVP e ai principali documenti del ciclo della performance e l'amministrazione che prontamente interviene a miglioramento del sistema.

Complessivamente il SMVP Iuav si presenta quindi abbastanza articolato, bilanciato e ben funzionante, così come si evince da due importanti fatti:

- il ricorso al Comitato sulla valutazione delle prestazioni previsto non è mai stato utilizzato dal personale valutato nel 2020;
 - il questionario sul benessere organizzativo ci evidenzia che il sistema Iuav è valutato positivamente dal personale a cui viene applicato: ottiene un complessivo miglioramento del 13,1% rispetto all'anno precedente e si posiziona al quinto posto nel confronto con i 23 atenei partecipanti al progetto GoodPractice

Le criticità, alcune già note, possono essere così sintetizzate:

1. la elaborazione del nuovo Piano strategico di ateneo da parte degli organi di governo, supportando la declinazione degli obiettivi strategici in un sistema di obiettivi/indicatori/target operativi;
2. raccordare la programmazione delle performance e il budget: ampliare l'entità delle risorse monitorate mediante progetti/obiettivi;
3. migliorare l'integrazione tra piano delle performance e il piano per la prevenzione della corruzione identificando obiettivi/indicatori/target adeguati;
4. implementare un sistema di pianificazione strategica.

Allegato 1 ATENEO IN CIFRE

Tab. 1 - Strutture e offerta didattica

Strutture e offerta didattica	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Dipartimenti	1	31/12/2020
Laboratori di ricerca	11	
Corsi di laurea triennale	4	a.a. 2019/20
Corsi di laurea magistrale	6	
Master di I livello	7	
Master di II livello	6	
Corsi di perfezionamento	2	
Corsi di dottorato di ricerca	1	a.a. 2019/20

Tab. 2 - Comunità universitaria

Comunità universitaria	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Personale docente (di cui)	149	31/12/2020
Ordinari	48	
Associati	69	
Ricercatori	32*	
Personale tecnico amministrativo	252**	
Studenti iscritti corsi di laurea triennale (ANS)	2.449	a.a. 2019/20
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale(ANS)	1.545	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	63	
Laureati corsi di laurea triennale (DWH)	628	Anno solare 2020 (al 18/05/2021)
Laureati corsi di laurea magistrale (DWH)	516	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 270/2004 (DWH)	7	
Iscritti a Master di I livello	100	a.a. 2019/20
Iscritti a Master di II livello	94	Anno solare 2020
Diplomati a master di I livello	64	
Diplomati a master di II livello	86	al 31/12/2020
Iscritti a corsi di dottorato	111	
Dottori di ricerca	33	Anno solare 2020
Assegnisti di ricerca	165	Attivi nel corso del 2020

* di cui 24 ricercatori a tempo determinato; ** di cui 8 a tempo determinato, 5 dirigenti a tempo indeterminato di cui uno in aspettativa, 1 direttore generale

Tab. 3 - Internazionalizzazione

Internazionalizzazione	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Programmi fuori Unione Europea - studenti in entrata x studio	27	a.a. 2019/20
Programmi fuori Unione Europea - studenti in uscita x studio	26	
Programma Erasmus - studenti in entrata x studio	111	
Programma Erasmus - studenti in uscita x studio	144 (4 verso Svizzera)	
Programma Erasmus - studenti in uscita x tirocinio	63 (19 studenti master)	
Programma Erasmus - neolaureati in uscita x tirocinio	38	
Programma Erasmus ICM - studenti in uscita 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)	0	
Studenti in mobilità uscita con programmi che non comportano acquisizione di CFU (studenti Iuav che trascorrono all'estero per circa 2 settimane per workshop e che comunque acquisiscono crediti)	0	

Tab. 4 - Servizi agli studenti

Servizi agli studenti	Dato rilevato	Periodo di riferimento
Aule	76	31/12/2020
Aule informatiche	2	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	45	
Biblioteche	1	
Posti lettura nelle biblioteche	380	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	17	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	258.079	
Abbonamenti correnti a periodici	891	
Periodici elettronici correnti	431	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	85.034	
Banche dati	69	

Allegato 2 ORGANIGRAMMA IUAV

ORGANIGRAMMA

