



*UNIVERSITA' IUAV DI VENEZIA*

---

***PIANO DELLA PERFORMANCE IUAV  
2011-2013***

---

*Ex art. 10 del Decreto Lgs n. 150/2009*

***2011***

## SOMMARIO

### Sommario

PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE .....	3
1. L'Università IUAV di Venezia.....	4
2. Il quadro normativo e il contesto di riferimento.....	6
3. Strategie per il triennio 2011-2013 .....	8
4. Obiettivi strategici e di funzionamento e miglioramento continuo per il triennio 2011-2013 .....	11
5. Collegamento al sistema di valutazione delle prestazioni.....	15
6. Lo sviluppo del sistema di programmazione e controllo IUAV .....	18
7. Allegati:	
<i>Mappa delle responsabilità.....</i>	<i>20</i>
<i>indicatori globali e indicatori di performance individuale.....</i>	<i>25</i>
<i>Declaratorie capacità 2011.....</i>	<i>28</i>
<i>Check-up dei sistemi organizzativi.....</i>	<i>32</i>
<i>Timing di implementazione del piano della performance.....</i>	<i>34</i>

## **PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Il piano della performance 2011-2013 dell'Università IUAV di Venezia è il “documento programmatico triennale [...] che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori”.

Da un punto di vista normativo, l'esigenza di definire uno strumento di pianificazione della prestazione attesa in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo è dettata dal D.Lgs. 150/2009, recante indicazioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni; un decreto che si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei.

La definizione del presente piano della performance ha rappresentato per l'Università IUAV di Venezia l'occasione per un'analisi dei diversi sistemi organizzativi in essere nell'Ateneo, al fine di individuare le priorità di intervento in un'ottica di implementazione e sviluppo di un sistema di programmazione e controllo. Tale check-up organizzativo è stato effettuato in collaborazione con altri 18 Atenei italiani costituendo un gruppo di lavoro, promosso dal Consorzio Mip del Politecnico di Milano, per promuovere un confronto interuniversitario sui sistemi organizzativi e per condividere il percorso di applicazione del D.Lgs. 150/2009.

Il piano della performance 2011-2013 dell'Università IUAV di Venezia si articola in 3 parti. Nella prima parte viene sinteticamente delineata la situazione dell'Ateneo (Ateneo in cifre), il quadro normativo e il contesto di riferimento in cui è stato elaborato il piano. Nella seconda parte vengono definite le linee strategiche che l'Ateneo intende perseguire nel prossimo triennio e illustrati gli elementi costitutivi del sistema di misurazione delle performance, la definizione degli indicatori globali e di performance individuali e il collegamento con la valutazione delle prestazioni. Nella terza parte viene illustrato lo sviluppo del sistema di programmazione e controllo dell'Università IUAV di Venezia.

## 1. L'Università IUAV di Venezia

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

L'Università 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.

Si presenta di seguito un quadro riassuntivo con alcuni dati quantitativi relativi alla situazione attuale dell'Università IUAV di Venezia.

### L'Ateneo in cifre

STRUTTURE E OFFERTA DIDATTICA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Facoltà	3	01/01/2011
Dipartimenti	1	
Laboratori di ricerca	9	
Corsi di laurea triennale	6	A.A. 2010/2011
Corsi di laurea magistrale	5	
Master di I livello	3	
Master di II livello	6	
Corsi di dottorato di ricerca	8	XXVI ciclo

COMUNITÀ UNIVERSITARIA	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Personale docente (di cui)	166	01/01/2011
<i>Ordinari</i>	50	
<i>Associati</i>	80	
<i>Ricercatori</i>	36	
Personale tecnico amministrativo	297	A.A. 2010/2011
Studenti iscritti corsi di laurea triennale	3.452	
Studenti iscritti corsi di laurea magistrale	1.735	
Studenti iscritti a ordinamenti precedenti al DM 509/99	303	anno solare 2010
Laureati corsi di laurea triennale	894	
Laureati corsi di laurea specialistica	608	
Laureati ordinamenti precedenti al DM 509/99	162	A.A. 2010/2011
Iscritti a Master di I livello	12	
Iscritti a Master di II livello	48	anno solare 2010
Diplomati a master di I livello	31	
Diplomati a master di II livello	18	01/01/2011
Iscritti a corsi di dottorato	152	
Dottori di ricerca	35	anno solare 2010
Assegnisti di ricerca	67	01/01/2011

INTERNAZIONALIZZAZIONE	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Programma Erasmus - studenti in entrata	100	A.A. 2009/2010
Programma Erasmus - studenti in uscita	159	
Altri programmi di mobilità - studenti in entrata	17	
Altri programmi di mobilità - studenti in uscita	201	

SERVIZI AGLI STUDENTI	DATO RILEVATO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Aule	74	01/01/2011
Aule informatiche	3	
Postazioni pc (nelle aule informatiche)	68	
Biblioteche	6	
Posti lettura nelle biblioteche	302	
Postazioni pc (nelle biblioteche)	29	
Volumi in biblioteca (monografie, tesi e audiovisivi)	185.400	
Abbonamenti correnti a periodici	1.672	
Periodici elettronici correnti	352	
Periodici elettronici disponibili su banche dati	345	
Banche dati	32	

BILANCIO DI GENERE	DONNE	UOMINI	TOTALE	% DONNE	% UOMINI
Studenti	2625	2865	5490	47,81%	52,19%
Docenti	44	122	166	26,51%	73,49%
Dirigenti	2	2	4	50,00%	50,00%
Personale tecnico amministrativo	192	101	293	65,53%	34,47%
<b>Totale</b>	<b>2863</b>	<b>3090</b>	<b>5953</b>	<b>48,09%</b>	<b>51,91%</b>

ETÀ MEDIA	DONNE	UOMINI	TOTALE
Docenti	51,3	56,1	54,8
Dirigenti	49,0	49,0	49,0
Personale tecnico amministrativo	46,4	48,3	47,1

## 2. Il quadro normativo e il contesto di riferimento

L'università pubblica del nostro paese è interessata da un processo di cambiamento e trasformazione che coinvolge da un lato la propria governance attraverso il ridisegno delle funzioni e dei poteri degli organi di governo, di gestione e di controllo, nonché la missione delle strutture didattiche e di ricerca, dall'altro è impegnata a fronte della significativa riduzione e contestuale allocazione di una quota premiale del fondo di funzionamento ordinario ad un impiego socialmente responsabile nell'utilizzo tanto delle risorse pubbliche, che di quelle delle famiglie, nella definizione delle proprie scelte e strategie accademiche.

La **legge 30 dicembre 2010, n. 240** "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", il **D.M. 23 dicembre 2010, n. 50** "Attuazione art.1-ter (programmazione e valutazione delle Università), comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43 – decreto ministeriale di definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012" e il **D.M. 22 settembre 2010, n. 17** "Requisiti necessari dei corsi di studio" definiscono non solo il nuovo contesto normativo in cui si trovano ad operare le università, ma sono pure fattori destinati nel breve periodo ad influire, se pur non in modo esclusivo, nella definizione delle priorità strategiche dell'Ateneo.

Per queste ragioni lo sviluppo di un sistema formalizzato di pianificazione strategica sarà necessariamente influenzato e realizzabile in modo modulare con l'entrata in vigore del nuovo Statuto, l'emanazione da parte del Ministero dell'istruzione, università e ricerca del D.M. relativo agli indicatori per il monitoraggio della programmazione triennale 2010-2012 coerente con le linee di indirizzo di cui al D.M. n.50/2010 e del D.M. con il quale saranno dettate le nuove linee guida per l'istituzione e l'attivazione dei corsi di studio in sostituzione del D.M. 26 luglio 2007, n. 386.

Il piano della performance sarà, quindi, aggiornato, integrato e rimodulato contestualmente:

- all'emanazione dei decreti attuativi previsti per l'attuazione della riforma dell'Università di cui alla legge 240 del 30 dicembre 2010;
- all'attuazione della programmazione triennale di cui al D.M. 23 dicembre 2010, n. 50;
- alle indicazioni dell'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) che, successivamente all'insediamento del Consiglio direttivo e alla conseguente nomina del Presidente, sovrintenderà al sistema pubblico di valutazione della qualità dei processi e dei risultati delle attività di gestione, formazione e ricerca delle Università e degli Enti di ricerca, definendone criteri e metodologie;
- all'assetto delle strutture di ricerca e didattica conseguente all'attuazione della citata legge 240 del 30 dicembre 2010;
- al riassetto della struttura di gestione (amministrazione) da attuarsi in un'ottica di efficace ed efficiente adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla citata legge 240 del 30 dicembre 2010.

E' di chiara evidenza che quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009 debba di necessità essere implementato nel particolare contesto delle Università con le norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi indipendenti di valutazione, già previsti per le Università con precedenti norme, per evitare duplicazioni di atti programmatori e di processi di valutazione, nonché incertezze normative e sovrapposizioni organizzative. Di ciò ha d'altra parte preso atto la CiVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del Decreto Legislativo n.150/2009 alle Università: In particolare, considerando quanto segue:

- che lo stesso Decreto legislativo prevede l'emanazione di un DPCM ad hoc per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca per quanto concerne limiti e modalità di applicazione dei Titoli II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) e III (Trasparenza e rendicontazione della performance);
- che il raccordo con le esistenti Agenzie di valutazione - nel nostro caso l'ANVUR - richiede, a sua volta, uno o più DPCM;
- che le Università sono già dotate di appositi strumenti di valutazione.

La CiVIT ha espresso l'avviso che le Università stesse non siano tenute a istituire gli OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione) e che ad esse si applichino soltanto le parti del decreto relative alla contrattazione collettiva.

La CiVIT ha concluso auspicando che, insediata l'ANVUR, si giunga rapidamente a definire le modalità di raccordo con essa, anche su impulso e proposte della CRUI.

Sempre la CiVIT, con delibera n. 89/2010, secondo quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, ha emanato le linee di indirizzo per la predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, da adottarsi da parte delle P.A. In tale occasione non ha indicato le Università né tra i destinatari diretti né tra i soggetti pubblici tenuti a considerare gli indirizzi espressi quali linee-guida. L'art. 2, punto r), della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 prevede che al Nucleo di Valutazione operante presso l'ateneo siano attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Tra i fattori esogeni che, direttamente o indirettamente, concorrono a influenzare al presente la definizione di una puntuale strategia da parte dell'Ateneo, il primo su richiamato è riconducibile alla contrazione dell'attività economica che dal 2007 ha caratterizzato anche l'Italia, con il conseguente peggioramento degli aggregati di finanza pubblica, ed è all'origine delle politiche governative indirizzate al controllo della tenuta dei conti pubblici.

Ciò ha evidenti conseguenze anche nella determinazione delle risorse destinate agli Atenei che, almeno con riferimento al medio periodo, non appaiono destinate a modificare una spesa media per studente universitario che in Italia è strutturalmente inferiore alla media OCSE.

Inoltre, i trasferimenti statali da destinare nel 2010 all'alta formazione e alla ricerca sono stati caratterizzati da una generale e marcata contrazione e sono stati resi noti solo nel mese di gennaio del 2011, con evidenti ricadute sull'attività di pianificazione e programmazione degli Atenei.

La recente riforma del sistema universitario, di cui alla citata Legge n. 240 del 30 dicembre 2010, ha introdotto elementi innovativi su governance, reclutamento e stato giuridico dei docenti, diritto allo studio e valutazione dei risultati, con effetti potenzialmente virtuosi per l'intero sistema universitario ma non ancora determinabili, in quanto lo stesso dispositivo prevede sia un'attuazione graduale e subordinata all'emanazione di successivi decreti legislativi e ministeriali, sia il reperimento di adeguate coperture finanziarie da parte del Governo. Inoltre, i criteri da adottare per il riparto delle risorse agli atenei saranno determinati dall'ANVUR, l'agenzia di valutazione che sostituirà il CNVSU e il CIVR. Il sistema universitario italiano sta quindi attraversando una fase di transizione, con l'obiettivo di attuare nel breve periodo riforme strutturali che siano in grado di migliorare la competitività del sistema.

I trasferimenti statali per il 2010 si sono collocati entro un quadro di strutturale e consolidata riduzione del finanziamento pubblico e solamente con interventi strutturali di razionalizzazione delle risorse disponibili sono stati mantenuti gli equilibri di bilancio ed è stato approvato un bilancio di previsione per il 2011 che prevede adeguate coperture finanziarie, sia per la piena attuazione della riforma di cui alla Legge n. 240/2010, sia per garantire la qualità e lo sviluppo degli *asset* strategici costituiti da didattica e servizi agli studenti, ricerca e trasferimento tecnologico e internazionalizzazione.

### 3. Obiettivi per il triennio 2011-2013

#### La catena del valore e la mappa delle responsabilità

Il modello di riferimento scelto dall'Università IUAV di Venezia per rappresentare la propria struttura gestionale nella definizione del presente piano della performance è *la catena del valore* (Fig. 1). Tale modello offre una visione sintetica e completa di tutte le attività che fanno capo all'Ateneo consentendo la definizione di un sistema di indicatori in grado di monitorare tutti i processi presidiati e quindi anche le attività che non risultino direttamente coinvolte dagli obiettivi strategici individuati dall'Ateneo.

Tutti gli indicatori che supportano il sistema di misurazione delle performance IUAV si ricollegano quindi alla *catena del valore dell'ateneo*, che rappresenta le principali funzioni in cui si esplica l'attività della nostra Università.

Le *quattro funzioni* che sintetizzano i macro processi principali in cui si articolano le attività amministrative dell'Università IUAV di Venezia sono:

1. funzione di *sostenibilità del sistema e delle infrastrutture*
2. funzione di *supporto alla didattica*
3. funzione di *supporto alla ricerca*
4. funzione di *supporto alla didattica e alla ricerca*

Fig 1 – La catena del valore \*



\* adattato da Groves et al., 2006

Le quattro principali funzioni svolte dal nostro Ateneo visualizzate nella catena del valore possono essere articolate in modo da individuare gli indicatori più significativi:

**Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture:** una prima parte di indicatori sono relativi alla sostenibilità dell'Ateneo intesa ad accertare se il sistema di governo e sviluppo delle risorse tangibili e intangibili risulti sostenibile per l'Ateneo stesso. Essi sono collegati a tre aspetti principali: 1) **Governance:** riguarda la spesa per risorse umane, l'autofinanziamento e le politiche di diritto allo studio; 2) **Infrastrutture:** riguarda la spesa per le utenze e la soddisfazione per gli spazi in generale e la gestione della rete; 3) **Sviluppo risorse umane:** riguarda la capacità di sviluppare azioni di formazione e innovazione.

**Funzione di supporto alla didattica:** si vuole valutare qual è il costo e il valore aggiunto dei servizi di supporto alla didattica lungo l'intero percorso di formazione universitaria con particolare attenzione all'incidenza del personale di supporto, alla soddisfazione degli studenti e dei laureandi e al tasso di occupazione dei laureati. Viene anche posta attenzione alla attrattività dei corsi e ai tassi di abbandono studenteschi, in relazione alla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa.

**Funzione di supporto alla ricerca:** analizza il costo e il valore aggiunto dei servizi di supporto alla ricerca con particolare attenzione all'incidenza del personale di supporto, alla soddisfazione dei docenti e alla capacità di attrarre fondi. Sono inseriti anche degli indicatori specifici per monitorare la Scuola di Dottorato.

**Funzione di supporto alla didattica e alla ricerca:** sono qui previsti indicatori relativi a servizi chiave come **l'internazionalizzazione** (incidenza degli studenti immatricolati e mobilità e soddisfazione sui servizi a supporto) e il **sistema bibliotecario** (incidenza della spesa del personale e soddisfazione sui servizi bibliotecari).

Dalle quattro funzioni e dalla loro articolazione sono quindi desunte *sette sub-funzioni*: governance, infrastrutture, sviluppo risorse umane, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, internazionalizzazione e sistema bibliotecario. Per ognuna di queste sub-funzioni è stato individuato un set di indicatori. La valorizzazione di tali indicatori in un arco triennale li trasforma in "*parametri obiettivo*", in quanto al tempo stesso costituiscono obiettivi da raggiungere e parametri, ovvero strumenti di misura del raggiungimento.

Un altro strumento fondamentale per permettere di declinare strategie e parametri obiettivo su tutti i centri di responsabilità dell'Ateneo è la "*mappa delle responsabilità*" (allegato 1).



Con tale mappa le quattro funzioni indicate nella catena del valore sono articolate in servizi e, successivamente, in attività. Ognuna delle attività della mappa viene quindi collegata a una o più unità organizzative dell'Ateneo, definendo anche il grado di responsabilità che l'unità esercita su tale attività, diretto (R) o contributorio (C). La mappa delle responsabilità è legata all'organigramma di Ateneo e a una attribuzione formale delle responsabilità e dei poteri agli uffici e ai relativi responsabili.

### **Gli obiettivi strategici**

Gli "obiettivi strategici" indicati dal Rettore nella sua Relazione al bilancio di previsione 2011 sono articolati in sette punti di seguito descritti.

**1. Nuovo Statuto:** l'approvazione ed entrata in vigore della legge 30 dicembre 2010, n. 240 in materia di organizzazione delle Università, disciplina il processo per la modifica dello Statuto di Ateneo. L'articolo 2, comma 4 della stessa Legge, prevede, inoltre, la stesura e l'adozione del codice etico entro 180 giorni dall'entrata in vigore della Legge stessa. L'approvazione del nuovo Statuto e le modifiche che necessariamente dovranno essere apportate alla struttura organizzativa comporteranno l'allineamento e l'aggiornamento dei regolamenti interni vigenti.

**2. Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa di Ateneo:** L'attuale offerta formativa va resa compatibile con le disposizioni del D.M. n. 17/ 2010 in materia di requisiti necessari per l'attivazione dei corsi di studio. L'attuale offerta formativa non è sostenibile né in considerazione della docenza disponibile, né per la struttura di costo che questa offerta presenta con riguardo alle modalità e al numero dei contratti per le attività di docenza e di didattica integrativa, su cui più volte il collegio dei revisori dei conti ha richiamato l'attenzione. Nel corso del 2011 deve essere assunta una decisione sulla natura, quantità e qualità della nostra offerta formativa. Nei materiali messi a disposizione del Senato Accademico e poi della commissione presidi, i dati presi in esame per il conseguimento della "razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa di Ateneo", in coerenza con quanto illustrato dal Ministro con la propria direttiva n. 160 del settembre 2009, non riguardavano solo la sostenibilità della nostra offerta in termini di docenza, ma anche indicazioni relative all'efficacia dei nostri corsi di studio. Inoltre, nella riprogettazione dell'offerta formativa deve essere rafforzato il processo di mobilità sia nazionale che internazionale favorendo l'accesso di studenti laureati presso altri Atenei alle lauree magistrali dell'Università IUAV di Venezia. Il processo di internazionalizzazione dovrà anche prevedere che una parte della nostra offerta formativa relativa alle lauree magistrali sia erogata in lingua inglese.

**3. Scuola di Dottorato:** Nel processo di modifica dello Statuto e di ripensamento delle strutture di ricerca e di didattica, un'attenzione particolare deve essere dedicata alla Scuola di Dottorato dell'Ateneo istituita dal 2008. Essa rappresenta un esempio nel panorama nazionale delle scuole di dottorato e l'obiettivo deve essere quello di rafforzarne l'identità sia a livello nazionale, sia internazionale come esperienza diretta a rilasciare un titolo unico esito di percorsi curriculari differenziati, rispetto a quello più tradizionale di scuola quale somma di singoli cicli di dottorato. L'obiettivo può essere perseguito favorendo e ampliando il conferimento di borse per studenti provenienti dall'estero e rafforzando le politiche volte a favorire che un maggior numero di studenti provenienti da altri Atenei abbia accesso alla Scuola, favorendo lo svolgimento di percorsi in lingua inglese.

**4. Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi** (piano strategico immobiliare). Nel corso del 2010 gli organi di governo hanno posto la necessità di operare delle dismissioni di parte del nostro attuale patrimonio immobiliare. E' stato affidato a un esperto esterno la determinazione del rapporto costo benefici rispetto ai cespiti immobiliari che possono essere oggetto di dismissione (Palazzo Badoer, Palazzo Ca' Tron, l'area degli ex Magazzini frigoriferi). E' necessario definire entro il 2011 un piano di razionalizzazione di proprietà e di utilizzo del patrimonio immobiliare, che tenga conto sia della dimensione dell'Ateneo in termini di studenti iscritti, di offerta formativa sostenibile, di personale di ruolo sia docente che tecnico amministrativo. La dimensione attuale e lo sviluppo dell'Ateneo devono essere coerenti in termini di sostenibilità finanziaria con le attuali riduzioni del fondo di finanziamento ordinario e le necessità finanziarie essenziali a garantire le esigenze manutentive straordinarie e ordinarie connesse all'utilizzo del patrimonio immobiliare, considerando un arco temporale decennale, individuando dei nuovi criteri di assegnazione e gestione degli spazi per la ricerca, la didattica e i servizi.

**5. Nuovo mandato istituzionale e funzionale della Fondazione universitaria IUAV e della S.r.l. ISP – IUAV Studi e Progetti:** nel corso del 2011 devono essere definiti da parte degli organi di governo mandato istituzionale e compiti operativi sia della Fondazione universitaria IUAV, sia della Società ISP – IUAV Studi e Progetti. A partire dal mutato quadro legislativo e organizzativo dell'Ateneo, vanno determinate le linee di indirizzo che le predette strutture dovranno attuare nei loro programmi operativi per il prossimo triennio. Per quanto concerne la Fondazione la stessa continuerà a essere impegnata nella realizzazione di attività e progetti volti a favorire lo sviluppo della residenzialità studentesca e dei servizi di foresteria necessari ad incrementare l'attrattività e la mobilità verso il nostro Ateneo sia di studenti, che di ricercatori stranieri e di *visiting professor* (restauro ed entrata in gestione della residenza ex Caserma Manin).

Per quanto riguarda la Società ISP, va approfondito il ruolo funzionale e organizzativo che la stessa può svolgere in riferimento all'attività di progettazione e restauro del nostro patrimonio immobiliare, nonché di gestione delle attività di manutenzione straordinaria e ordinaria. A tale riguardo va rivisto sia l'assetto organizzativo e funzionale della Società (dipendenti, collaboratori e sede), sia il piano dei costi con riferimento alla natura dei ricavi di una società che opera in regime di *housing provider* per i soci di riferimento (Università IUAV per l'80% e Università degli Studi di Verona per il 20%).

**6. Sistema dei laboratori di Ateneo:** nel corso del 2011 gli organi di governo dovranno definire delle linee di indirizzo e operative sul ruolo, compiti e attività del sistema dei laboratori. Nel corso del 2010 il sistema dei laboratori ha ottenuto un importante finanziamento nell'ambito del POR della Regione del Veneto, pari a circa 800 mila euro, a cui si affianca un cofinanziamento da parte dell'Ateneo di circa 400 mila euro per il potenziamento e accrescimento delle attrezzature dei laboratori, per un investimento complessivo di 1 milione 200 mila euro. E' opportuno, anche in considerazione degli obiettivi strategici 1 e 2, definire le linee di indirizzo per l'integrazione tra gli attuali laboratori che fanno parte del sistema e i laboratori didattici che attualmente fanno capo alle Facoltà. L'elaborazione della proposta delle linee di indirizzo sarà affidata a una commissione costituita dal Rettore, che entro il mese di giugno presenti agli organi di governo dei possibili scenari volti a massimizzare organizzazione, integrazioni, compiti e funzioni sia per l'Ateneo, sia per il tessuto economico e produttivo di riferimento del sistema dei laboratori, indicando anche possibili scenari di organizzazione e integrazione tra laboratori del sistema e laboratori didattici.

**7. Piano strategico dei sistemi informativi:** nel corso del 2011 andrà definito il piano strategico dei sistemi informativi attraverso il completamento del sistema informativo di Ateneo avviato con l'adesione nel 2007 al Consorzio Cineca. Ciò richiede che entro il prossimo biennio 2012-2013 sia completata l'implementazione dell'intera piattaforma U-GOV. E' opportuno valutare in una logica costi benefici il passaggio dagli attuali sistemi non supportati da Cineca (gestione carriere e stipendi e gestione contabilità) ai sistemi del consorzio, passaggio che comporta uno sforzo organizzativo, gestionale e finanziario che dovrebbe essere ripagato dall'unicità e interoperabilità di un unico sistema informativo volto ad assicurare un unico e coerente sistema di interrogazione dei principali dati dell'Ateneo (*data warehouse*), fondamentale dal punto di vista del monitoraggio e della valutazione delle principali attività e performance. Nel piano dei sistemi informativi dovranno essere ricompresi i principali investimenti che nell'arco di un quinquennio si renderanno necessari in termini di turn over e rinnovamento sia dei sistemi di trasmissione dati e fonia, degli apparati di rete e sale server, delle attrezzature e postazioni telematiche, sia dei servizi per la ricerca, la didattica e la gestione amministrativa. Un'attenzione particolare dovrà inoltre essere riservata all'impatto del piano nel complesso dei flussi gestionali del servizio documentale di Ateneo e di gestione del libro e del potenziamento dei servizi di *e-learning*, *digital library*, *streaming* e della didattica *on line*.

Gli obiettivi strategici sopra delineati verranno implementati e monitorati attraverso la definizione, da parte della Direzione Amministrativa, di *azioni prioritarie* e attraverso alcuni *indicatori globali di ateneo*. Azioni prioritarie e indicatori globali servono a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'Ateneo nel prossimo triennio.

## 4. Obiettivi strategici e di funzionamento e miglioramento continuo per il triennio 2011-2013

### Gli indicatori globali e di performance e la implementazione delle strategie

Per ognuna delle **quattro funzioni** di supporto della catena del valore, e per le relative **sette sub-funzioni** sottostanti, sono stati individuati degli *indicatori globali* ritenuti significativi al fine di ottenere *un quadro informativo ampio di monitoraggio dell'ateneo* (allegato 2).

Gli *indicatori globali di ateneo* servono a monitorare gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'Ateneo, sono condivisi con gli organi di governo e rappresentano la parte di indicatori maggiormente onerosa per il primo anno, ma che dovrebbe poi mantenere una certa stabilità negli anni successivi.

In generale la loro ampiezza ne rende difficile un utilizzo quali indicatori individuali da attribuire ai responsabili, anche se alcuni possono essere attribuiti come elementi aggiuntivi nel monitoraggio della performance dei responsabili delle strutture per favorire una consapevolezza dei legami trasversali tra di esse.

Dell'elenco complessivo degli indicatori globali quelli indicati nella tabella seguente sono quelli più direttamente legati agli obiettivi strategici definiti nel capitolo precedente:

Strategia di riferimento	Indicatori globali per il monitoraggio delle strategie	2011	2012	2013
2. Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa di ateneo	Soddisfazione sui servizi di supporto alla didattica (docenti e studenti)	2,65	2,73	2,81
	N. Laureati (a un anno dalla laurea) occupati/n. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento	45,90%	47,28%	48,70%
	Tasso abbandono lauree triennali	19,57%	18,98%	18,41%
	Tasso abbandono lauree specialistiche	8,84%	8,58%	8,32%
	Tasso attrattività lauree	257,22%	264,94%	272,88%
	Tasso attrattività lauree specialistiche	114,60%	118,04%	121,58%
3. Scuola di Dottorato	N. dottorandi esteri/tot dottorandi	7,33%	7,55%	7,78%
	N. iscritti da altro ateneo alla scuola di dottorato/totale iscritti alla scuola di dottorato	52,82%	54,40%	56,03%
4. Razionalizzazione del patrimonio immobiliare e piano di utilizzo degli spazi	Soddisfazione per gli spazi (docenti, tecnici amministrativi e studenti)	3,43	3,53	3,64
6. Sistema dei laboratori di Ateneo	Costo personale TA laboratori/autofinanziamento (entrate prestazioni a pagamento, finanziamenti dall'esterno)	78,24%	77,46%	76,69%
	Soddisfazione complessiva sui laboratori	2,79	2,87	2,96

Al fine di favorire l'implementazione di alcuni degli obiettivi strategici sopra definiti e di altri progetti ritenuti di rilievo per l'Ateneo, la Direzione Amministrativa ha individuato le seguenti *azioni di intervento prioritario* da realizzare da parte del sistema di gestione (personale dirigente, amministrativo e tecnico).

<i>azioni di intervento prioritario</i>	2011	2012	2013
Aggiornamento della normativa interna. (obiettivo strategico 1)	Stesura e adozione codice etico entro il 29/06, aggiornamento regolamenti conseguenti a norme di immediata attuazione		
Realizzazione del bilancio triennale e del sistema di <i>budgeting</i>	Avvio fase sperimentale	Approvazione del primo bilancio pluriennale	Implementazione del sistema di assegnazione dei budget di area

Implementazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale	Predisposizione regolamento e manuali – analisi del gap del sistema informativo attuale	Avvio della fase sperimentale di adozione del nuovo sistema contabile	Consolidamento del nuovo sistema contabile e realizzazione conto economico e stato patrimoniale
Re-ingegnerizzazione dei processi amministrativi	Mappatura dei processi esistenti e dell'attuale distribuzione del personale sulle attività	Analisi delle criticità, individuazione aree di miglioramento e prima fase di re-ingegnerizzazione	Completamento re-ingegnerizzazione e aggiornamento dell'allocazione del personale sui processi
Piano di programmazione triennale del fabbisogno di Risorse Umane (personale docente e tecnico amministrativo)	Raccolta e analisi dei fabbisogni, stesura del piano triennale, previa verifica (e previsione) delle assunzioni possibili. Conclusione prima fase del piano	Aggiornamento in base alle nuove informazioni disponibili (cessazioni, ecc.). Conclusione seconda fase del piano	Aggiornamento in base alle nuove informazioni disponibili (cessazioni, ecc.). Conclusione terza fase del piano
Ricognizione e aggiornamento dell'inventario dei cespiti patrimoniali (obiettivo strategico 4)	Avvio del gruppo di progetto e stesura del piano di inventario	Implementazione sistema di inventario dei cespiti patrimoniali	Consolidamento del sistema di inventario dei cespiti patrimoniali
Riprogettazione offerta formativa (obiettivo strategico 2)	Applicazione del decreto 17/2010 nella progettazione dell'offerta formativa; approvazione regolamenti didattici dei corsi e rispetto delle scadenze Off-F	Progettazione dell'offerta formativa in adeguamento alle nuove linee guida in sostituzione del DM 386/07; rispetto dei requisiti e delle scadenze definite dal MIUR	Monitoraggio offerta formativa e adeguamento della progettazione alle criticità emerse; rispetto dei requisiti e delle scadenze definite dal MIUR
Sviluppo servizi agli studenti stranieri (obiettivo strategico 2)	Potenziamento servizi studenti stranieri: - avvio progetto sportello internet in lingua	Potenziamento servizi studenti stranieri: - miglioramento servizi di accoglienza ed accompagnamento agli studenti stranieri in ingresso	Potenziamento servizi studenti stranieri: - realizzazione della pre-immatricolazione studenti stranieri
Costituzione del presidio di Ateneo per l'assicurazione di qualità dei corsi di studio (obiettivo strategico 2)	Avvio del progetto: - definizione modello e piattaforma di riferimento - coinvolgimento strutture e organi di riferimento	Avvio fase sperimentale (due lauree triennali)	Estensione assicurazione di qualità alle restanti lauree triennali e magistrali

Erogazione dei questionari on line di valutazione della didattica da parte degli studenti	Predisposizione e avvio del progetto erogazione sperimentale agli studenti delle lauree magistrali	Estensione a tutti gli studenti dei corsi di studio di primo e secondo livello	Estensione agli studenti dei corsi di dottorato e master
Progetto "diploma immediato"	Predisposizione del progetto per il rilascio del diploma agli studenti nel giorno di laurea e verifica fattibilità tecnica	Avvio fase sperimentale del progetto con coinvolgimento di due corsi di studio	Estensione del progetto a tutti i corsi di primo e secondo livello e consolidamento del nuovo servizio
Verbalizzazione digitale	Implementazione della verbalizzazione al 50% degli insegnamenti erogati da docenti con rapporto pluriennale con l'Ateneo	Estensione della verbalizzazione al 70% degli insegnamenti erogati da docenti con rapporto pluriennale con l'Ateneo	Completamento della verbalizzazione per il 100% degli insegnamenti erogati da docenti con rapporto pluriennale con l'Ateneo
Progetto POR Sistema laboratori (obiettivo strategico 6)	Acquisizione e installazione degli impianti strumenti e attrezzature. Corsi di formazione all'uso degli strumenti, e avvio delle attività di test, taratura e sperimentazione delle nuove attrezzature. Realizzazione del sito web di presentazione del progetto, promozione del progetto presso le imprese.	Realizzazione e pubblicizzazione dei rapporti di ricerca previsti dal progetto. Promozione del progetto presso le imprese e stipula di protocolli di intesa e convenzioni attuative finalizzate alla collaborazione delle imprese al progetto (5 protocolli e 10 convenzioni attuative). Realizzazione di 5 tesi di laurea ed altrettanti tirocini.	Realizzazione e pubblicizzazione dei rapporti di ricerca previsti dal progetto. Promozione del progetto presso le imprese e stipula di protocolli di intesa e convenzioni attuative finalizzate alla collaborazione delle imprese al progetto (5 protocolli e 10 convenzioni attuative). Realizzazione di 10 tesi di laurea ed altrettanti tirocini.

Progetto U GOV Ricerca (obiettivo strategico 7)	Costituzione gruppo di progetto e implementazione banca dati "anagrafe prodotti ricerca"	Entrata in esercizio dell'anagrafe e implementazione dei criteri per la valutazione	Consolidamento del nuovo catalogo e interazione con sistema D-Library
Progetto per la costituzione di una centrale unica di acquisto	Individuazione della struttura e definizione procedure e regolamenti di attuazione e attivazione centrale unica di acquisto	Attivazione del sistema contratti aperti	Gestione web 2.0 della programmazione acquisti per ateneo
Piano strategico dei sistemi informativi (obiettivo strategico 7)	Costituzione gruppo di progetto e definizione del piano triennale degli interventi	Realizzazione del piano al 50%	Completamento del piano e attivazione del sistema di data <i>warehousing</i>
Piano per la messa in sicurezza delle sedi	Predisposizione del piano e pianificazione degli interventi e delle risorse necessarie	Realizzazione del piano al 50%	Completamento del piano
Realizzazione biblioteca digitale	Implementazione del portale di accesso integrato alle risorse bibliografiche ed elettroniche	Migrazione di parte delle risorse acquisite su supporto esclusivamente elettronico	Interazione tra D-Library e l'anagrafe della ricerca
Creazione postazioni di telelavoro	Almeno 3 postazioni	Almeno 5 postazioni	Almeno 8 postazioni

Per quanto riguarda, infine, gli *indicatori di performance individuali* da assegnare ai responsabili delle strutture (allegato 2) essi possono coincidere in alcuni casi con indicatori globali di ateneo, ma nella maggior parte sono rappresentati da altri indicatori di minore ampiezza. Gli indicatori di performance individuali sono parametri obiettivo per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo.

L'individuazione degli indicatori di performance individuali da associare a ciascun responsabile di area, di divisione, o di servizio è avvenuta sulla base delle attività associate alle strutture nella mappa delle responsabilità.

Tutti gli indicatori globali e quelli di performance individuali misurano grandezze relative agli stessi ambiti nei quali si articola la catena del valore (come è visibile in allegato 2): tra essi figurano, quindi, dei legami anche se non è sempre possibile una declinazione per scomposizione.

Nella scelta degli indicatori di performance individuali che saranno considerati ai fini della valutazione delle prestazioni (obiettivi di gestione) sono state privilegiate le dimensioni informative dell'efficacia e dell'efficienza. Per la valorizzazione di tali indicatori sull'arco triennale è stata applicata una variazione, rispetto al valore iniziale determinato, pari al 1% annuo per gli indicatori relativi alla dimensione "efficienza", e una variazione pari al 3% annuo per gli indicatori relativi alla dimensione "efficacia".

La tabella seguente evidenzia per la direzione amministrativa e per i responsabili di area, le azioni di intervento prioritario assegnate e gli indicatori di performance individuale scelti ai fini della valutazione delle prestazioni. La relazione tra gli indicatori è ravvisabile sulla base dell'appartenenza alla medesima dimensione informativa (efficienza ed efficacia).

	Direzione Amministrativa	Area Finanza e Risorse Umane	Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e dei Laboratori	Area Infrastrutture	Area Didattica e Servizi agli Studenti
<b>Azioni di intervento prioritario</b> (assegnate direttamente alla Direzione Amministrativa e alle Aree)	<p>Aggiornamento della normativa interna</p> <p>Piano strategico dei sistemi informativi</p> <p>Piano strategico immobiliare (**)</p> <p>Sviluppo sistema di programmazione e controllo (***)</p> <p>Erogazione dei questionari on line di valutazione della didattica da parte degli studenti</p>	<p>Realizzazione del bilancio triennale e del sistema di budgeting</p> <p>Implementazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale</p> <p>Piano di programmazione triennale del fabbisogno di Risorse Umane (personale docente e tecnico amministrativo)</p> <p>Re-ingegnerizzazione dei processi amministrativi</p>	<p>Progetto POR Sistema laboratori</p> <p>Progetto U GOV Ricerca</p> <p>Realizzazione biblioteca digitale</p>	<p>Ricognizione e aggiornamento dell'inventario dei cespiti patrimoniali</p> <p>Progetto per la costituzione di una centrale unica di acquisto</p> <p>Piano per la messa in sicurezza delle sedi</p> <p>Creazione postazioni di telelavoro</p>	<p>Riprogettazione offerta formativa</p> <p>Sviluppo servizi agli studenti stranieri</p> <p>Costituzione del presidio di Ateneo per l'assicurazione di qualità dei corsi di studio</p> <p>Progetto "diploma immediato"</p> <p>Verbalizzazione digitale</p>
<b>Efficienza</b> (variazione annua indicatore pari al 1%)	<b>spese personale/entrate (al netto part giro)</b> (*)	Costo unitario divisione amministrazione (costo divisione/(totale Entrate+Uscite di bilanci))	Costo unitario divisione ricerca (costo divisione/n. progetti di ricerca finanziati)	Costo unitario divisione ICT (costo divisione/punti rete)	Costo unitario divisione programmazione didattica (costo divisione/n. corsi attivi)
	<b>autofinanziamento/FFO</b> (*)	Costo unitario divisione organizzazione e risorse umane (costo divisione/unità personale strutturato)	<b>Costo unitario divisione SBD (costo divisione sistema bibliotecario/n. utenti potenziali) (*)</b>	Costo unitario divisione Servizi Generali e Immobiliari (costo divisione/mq)	Costo unitario divisione servizi agli studenti (costo divisione/n iscritti)
<b>Efficacia</b> (variazione annua indicatore pari al 3%)	Soddisfazione personale docente su servizi erogati	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su servizi contabili	<b>Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca (*)</b>	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su sistemi informativi	<b>Tasso di attrattività corsi (n. domande/numero posti disponibili)(*)</b>
	Soddisfazione personale tecnico amministrativo su servizi erogati		Tasso successo progetti (progetti finanziati/presentati)		
	Soddisfazione studenti su servizi erogati	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi su servizi al personale erogati	Finanziamenti PRIN per docente	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi per servizi generali e logistica	
			Finanziamenti UE per docente		<b>Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita) (*)</b>
			Soddisfazione doc. e studenti per servizi bibliotecari	Soddisfazione docenti e tecnici amministrativi approvvigionamenti	

(\*) Indicatori Globali

(\*\*) Vedi obiettivo strategico n. 4 (pag. 9)

(\*\*\*) Vedi capitolo n. 6 (pag. 18)

## 5. Collegamento al sistema di valutazione delle prestazioni

In linea con quanto stabilito all'art. 9 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di valutazione delle prestazioni in essere presso l'Università IUAV di Venezia è orientato a monitorare il raggiungimento degli obiettivi sia dal punto di vista quantitativo che dal punto di vista qualitativo. Per raggiungere tale scopo si rende necessaria l'individuazione, per ogni posizione organizzativa, sia dei risultati attesi sia dei comportamenti che si richiede vengano agiti nel raggiungimento del risultato. L'attribuzione ai responsabili di strumenti di valutazione e controllo della performance delle risorse umane loro assegnate rappresenta una rilevante opportunità per accrescere l'efficienza delle strutture e al tempo stesso costituisce una sfida culturale e organizzativa.

Il collegamento tra le quattro funzioni individuate nella catena del valore, da un lato, e i processi e le attività svolte dalle unità organizzative dell'Ateneo, dall'altro, viene definito attraverso la "mappa delle responsabilità". Sulla base di tale mappa, gli obiettivi strategici, di funzionamento e miglioramento continuo vengono declinati sui responsabili delle unità organizzative rispettivamente negli obiettivi di Ateneo e di gestione. Inoltre, è prevista la possibilità, per i responsabili delle unità organizzative, di integrare tali obiettivi con obiettivi di innovazione inerenti le attività del proprio centro di responsabilità. Parallelamente, sono valutati alcuni comportamenti organizzativi adottati per raggiungere i risultati richiesti. Tali comportamenti sono manifestazione di alcune capacità possedute dal soggetto ritenute importanti per la copertura di quel ruolo.

Le capacità oggetto di valutazione nel 2011 sono sintetizzate nella seguente tabella e specificati nell'allegato 3:

		RESPONSABILI		
		di area	di divisione	di staff o servizio o processo
CAPACITA'	ORIENTAMENTO STRATEGICO		DECISIONALITÀ	INIZIATIVA
	INNOVAZIONE		EFFICACIA REALIZZATIVA	ACCURATEZZA E CONTROLLO
	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE		COSTRUIRE RAPPORTI	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI		DATI E REPORTISTICA	DATI E REPORTISTICA
	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO			
	DATI E REPORTISTICA			

Pertanto, per ogni responsabile di struttura sarà definita una specifica **scheda obiettivi** nella quale saranno evidenziati:

1. gli obiettivi di Ateneo assegnati;
2. gli obiettivi di gestione riferibili alla posizione coperta;
3. gli obiettivi di innovazione eventualmente definiti;
4. i comportamenti previsti per il ruolo coperto.

Prevedendo una ponderazione specifica per ruolo, rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma dà sempre il 100%:

CLASSE OBIETTIVI	RESPONSABILI			
	di area	di divisione	di staff o servizio o processo	
	(Dirigenti)	(EP)	EP	C/D
Ateneo	40 %	40 %	30 %	30 %
Gestione	10 %	20 %	30 %	30 %
Innovazione	10 %	10 %	10 %	10 %
Comportamenti	40 %	30 %	30 %	30 %



Come si evince dalla tabella sopra riportata, il peso attribuito agli obiettivi di Ateneo è legato al grado di responsabilità e alla vicinanza con gli organi di governo (% più elevata per i responsabili di area e di divisione). Negli obiettivi di gestione, il peso maggiore è stato attribuito ai responsabili di staff, servizio o processo, in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa. Gli obiettivi di innovazione, se presenti, avranno un peso costante. La scelta di attribuire un peso rilevante alla classe di obiettivi legata ai comportamenti, in particolare per i ruoli di maggiore responsabilità, è dettata dalla volontà di indirizzare e valutare anche lo “stile di leadership” adottato.

Se una classe non è valorizzata in quanto non presenta obiettivi, il suo peso verrà attribuito alla classe degli obiettivi di gestione che sono sempre presenti.

La misurazione della performance individuale dei responsabili è collegata:

- alla valorizzazione degli indicatori di performance definiti, relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità e monitorati dal controllo di gestione;
- al grado di raggiungimento di specifici indicatori di progetto;
- ai comportamenti osservabili manifestazione delle competenze professionali e manageriali possedute e della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

In particolare, la misurazione del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e degli eventuali obiettivi di innovazione avverrà attraverso la rilevazione dello stato di avanzamento della attività sulla base dei risultati attesi (indicatori globali e azioni di intervento prioritario). Per gli obiettivi di gestione la misurazione sarà effettuata attraverso la valorizzazione degli indicatori di performance individuale. Infine, individuate le capacità per i diversi ruoli, la valutazione dei comportamenti organizzativi si baserà su specifici comportamenti osservabili, definiti per ogni comportamento richiesto, che rappresentano il parametro di misura.

In fase di valutazione finale, la scala di misura (da 0 a 10), collegata ai diversi parametri per la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti, avrà per soglia di negatività della prestazione il 5,99. E’ previsto anche il caso di “obiettivo non valutabile” (N.V.) che va motivato dal responsabile così come un giudizio negativo o eccellente.

N.V	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	prestazione negativa						Prestazione positiva				Prestazione eccellente

In particolare:

scala di misura degli obiettivi individuali:			
performance non sufficiente	livello performance minimo	adeguato	eccellente
da 0 a 5,99 (va motivato)	Da 6 a 7,99	Da 8 a 9,99	10 (va motivato)

scala di misura dei comportamenti:			
comportamento inadeguato (non sufficiente)	mediamente adeguato (minimo)	adeguato	eccellente (sempre più che adeguato)
da 0 a 5 (va motivato)	6 sufficiente; 7 quasi adeguato	8 quasi sempre adeguato; 9 sempre adeguato	10 (va motivato)

## 6. Lo sviluppo del sistema di programmazione e controllo IUAV

### Lo stato dei sistemi e le priorità di intervento

L'autovalutazione sui propri sistemi organizzativi (check-up) effettuata a metà del 2010 (allegato 4) ha consentito di evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'Ateneo e di individuare le azioni oggetto di intervento prioritario per il miglioramento del sistema di programmazione e controllo e di valutazione.

La tabella che segue indica i principali interventi necessari e le relative priorità (valori assoluti più alti indicano maggiore priorità).

Particolare attenzione è stata posta sui sistemi di supporto che rappresentano delle pre-condizioni ai sistemi di valutazione, per quanto riguarda sia le prestazioni dell'Ateneo sia la valutazione del personale.

DIMENSIONI	SISTEMI ORGANIZZATIVI	PRIORITA'	Azioni di intervento per il triennio 2011-2013	Anno di riferimento
<b>1.1 Quadro organizzativo</b>	1.2 Deleghe e responsabilità dei dirigenti esplicitate e chiare	-0,3	aggiornamento deleghe e responsabilità dei dirigenti comprese quelle per le attività progettuali	2011
	1.3 I programmi specifici di miglioramento	-0,6	individuazione formalizzazione e implementazione programmi specifici di miglioramento	2011
	1.3 Priorità e obiettivi strategici dell'Ente	-0,45	definizione di un sistema di pianificazione, illustrazione agli organi di governo e approvazione	2012
	1.4. Standard di servizio	-0,2	definizione di una Carta dei servizi, riguardanti i servizi agli studenti con procedure relative all'infrazione degli standard	2013
<b>1.2 Sistemi di supporto</b>	2.1 Sistema di misura delle prestazioni	-0,24	revisione e miglioramento del sistema di indicatori	2011
	2.3 Attività incluse nel sistema di misura delle prestazioni	-0,32	revisione e potenziamento sistema indicatori misurazione attività di supporto alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione	2011
	2.5. Integrazione del sistema di misura delle prestazioni	-0,24	sviluppare un sistema integrato di gestione di tutti i dati relativi agli indicatori	2012
	2.6. Sistema di reporting sulle prestazioni misurate	-0,24	definire un sistema di reporting per gli organi di governo sulle prestazioni misurate	2012
	2.8. Audit interno	-0,32	attivare una funzione di audit interno della regolarità delle attività nei settori definiti dalla DA effettuata attraverso ispezioni e audit interni periodici	2013
	2.9. Eventi avversi	-0,32	ricognizione dei rischi finanziari, assicurativi, sicurezza, e definizione di una procedura formalizzata diretta a perseguire il miglioramento della sicurezza e della qualità dei servizi	2013
<b>1.4 Valutazione della performance dei dirigenti</b>	4.1 Processo di valutazione della performance dei dirigenti	-0,24	revisione e miglioramento del processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti	2011
	4.9. Sistema informativo per la valutazione	-0,32	sviluppare il sistema informatizzato di supporto al sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti	2012
<b>1.5 Valutazione della performance del personale non dirigenziale</b>	5.9. Sistema informativo per la valutazione	-0,32	sviluppare un sistema informatizzato di supporto al sistema di valutazione delle prestazioni	2012
<b>1.6 Trasparenza e consistenza del sistema</b>	6.4 Trasparenza della metodologia	-0,6	individuare tempi e modalità per la diffusione della metodologia di valutazione	2011
	6.5 Discussione della metodologia con la dirigenza	-0,2	definire date incontri di condivisione con la dirigenza	2011

Per quanto riguarda *trasparenza e consistenza del sistema* di valutazione delle performance si è già intervenuti nel corso del mese di dicembre 2010 con la nomina del nuovo nucleo. Il nuovo organismo di valutazione è composto anche da membri esterni esperti di valutazione e potrà quindi intervenire sulla valutazione della metodologia di valutazione.

Particolare attenzione sarà posta ai seguenti temi:

- **Sistema di misura delle prestazioni**, nel corso del 2011 il Servizio Controllo di Gestione coordinerà la creazione di un database sul Web per la raccolta ed elaborazione di tutti i dati forniti dai responsabili ai fini della valorizzazione degli indicatori;

- Costruzione dei **sistemi di customer satisfaction**. Misurare la soddisfazione degli *stakeholders* per un ateneo è sempre più importante e frequente: circa 1/3 degli indicatori globali e di performance utilizzati nel piano sono di questo tipo. A tal fine ci si è dotati di uno strumento software che permetta di implementare un sistema stabile e permanente di erogazione ed elaborazione dei dati desumibili da questionari utilizzati per la misurazione della soddisfazione. Entro il mese di maggio 2011 sarà definito un **calendario** e verranno individuate le diverse tipologie di **indagini da effettuare rispetto ai vari interlocutori**, tenendo conto di quanto già realizzato attraverso progetti a cui l'Ateneo ha aderito (es. *Good Practice*). L'utilizzo di tale software sarà accompagnato da una regolamentazione che eviti la eccessiva proliferazione di questionari o l'invio di questionari effettuati senza la necessaria supervisione tecnica degli esperti statistici (controllo di gestione, ufficio di supporto del nucleo di valutazione);
- **Audit interno**: l'Ateneo deve migliorare la verifica della regolarità delle attività di servizio svolte nelle varie aree, verifica da effettuarsi attraverso ispezioni e *audit* periodici; entro il 2013 dovrà fare un piano in cui risultino il calendario delle attività da sottoporre a verifica (a partire da quelle che hanno rivelato maggiori criticità), il tipo di verifica, il responsabile, il tipo di intervento conseguente all'esito. Il Servizio Controllo di Gestione coordinerà la creazione di un database sul Web alimentato da tutte le verifiche effettuate e predisporrà un report annuale;
- **Eventi avversi**: entro il 2013 l'Ateneo dovrà effettuare una ricognizione e una valutazione di tutti i rischi cui è sottoposto (strategici, immagine, finanziari, assicurativi, prevenzione e sicurezza, conformità a procedure e standard, sistemi informativi) e successivamente elaborare un piano di intervento che specifichi i periodi in cui devono essere effettuate le ricognizioni periodiche, le tipologie di interventi per la loro riduzione e gestione. Il Servizio Controllo di Gestione coordinerà la creazione di un database sul Web alimentato da tutte le verifiche effettuate e predisporrà un report annuale.

Per quanto riguarda il 2011, il *timing di implementazione del piano della performance* è costituito da dieci fasi, delle quali due già attuate, che riguardano: 1. Definizione e stesura del piano 2. Condivisione del piano con gli organi di governo 3. Ridefinizione obiettivi globali di Ateneo e obiettivi di performance con responsabili della struttura di gestione. 4. Sviluppo sistema di valutazione e comportamenti 5. Assegnazione degli obiettivi individuali 2011 6. Formazione sulla valutazione dei comportamenti 7. Monitoraggio e revisione del sistema 8. Nuovo check-up 9. Elaborazione della relazione sulla performance 10. Condivisione e stesura del piano 2012 (allegato 5).

#### *Ciclo di controllo e reporting*

Sulla base della scheda obiettivi attribuita a ogni responsabile a luglio 2011 avverrà l'analisi dell'avanzamento semestrale (per quegli indicatori che ammettono un monitoraggio infrannuale) e a gennaio 2012 l'analisi dello scostamento annuale. La misurazione dello scostamento (o avanzamento) darà luogo a un **report** che sarà indirizzato ai responsabili delle strutture per facilitare interventi correttivi. I report dovranno essere definiti prima di giugno 2011 dal Direttore Amministrativo con il supporto del Controllo di Gestione stabilendo: i destinatari, l'architettura dei report, i tempi. Lo scostamento annuale potrà essere utilizzato ai fini della valutazione delle performance.

Una parte consistente degli indicatori quantitativi è elaborata dal servizio Controllo di Gestione attraverso l'accesso agli applicativi in uso. Altri dati sono forniti dall'ufficio Programmazione e valutazione di supporto al Nucleo di Valutazione di Ateneo o direttamente dalle strutture.

Per quanto riguarda gli indicatori forniti direttamente dai responsabili, gli stessi sono individuati e definiti attraverso specifiche di calcolo, così che sia sempre possibile ricostruirli sulla base di un criterio predefinito, sono quindi misurati periodicamente nei tempi predefiniti, entro i quali i responsabili li inseriranno in una pagina del portale di Ateneo.

A partire dal 2011 si provvederà alla ideazione e costruzione di una banca dati nel Web di Ateneo attraverso la quale i responsabili potranno alimentare il flusso di dati. L'obiettivo è sviluppare un sistema di misurazione integrato basato sul Web di Ateneo: un database a cui possono accedere, per la parte di rispettiva competenza, tutti i soggetti che sono chiamati a fornire dati necessari alla costruzione degli indicatori.

La misurazione relativa ai progetti specifici sarà effettuata con un cruscotto che il Controllo di Gestione ha già elaborato per la Direzione; anche in questo caso è richiesta una partecipazione diretta dei responsabili per la definizione dei risultati intermedi e ci si avvarrà del Web per facilitare e velocizzare l'acquisizione dei dati. Si è comunque previsto di definire una metodologia di trattamento dei dati non pervenuti dai responsabili nei tempi previsti.

Definito il ciclo di controllo, il Controllo di Gestione accede periodicamente alla banca dati sul Web e all'applicativo Web che elabora i questionari per verificare e elaborare tutti gli indicatori. I risultati ottenuti sono diretti a valorizzare report in grado di visualizzare gli scostamenti e far emergere le cause prime che li hanno originati. Questi report definiti dalla Direzione Amministrativa avvalendosi del Controllo di Gestione prevedono visualizzazioni grafiche in grado di rendere immediatamente e facilmente visibili gli scostamenti.

Il Controllo di Gestione assiste su richiesta i responsabili nell'individuazione delle cause che hanno originato gli scostamenti. I report risultano accessibili autonomamente via Web ai responsabili in tempi predefiniti in modo che possano attivare per tempo azioni correttive.

**Revisione semestrale e monitoraggio pre-consuntivo per il 2011:** conclusa la condivisione degli indicatori con i responsabili delle strutture, condivisione finalizzata a completare e precisare l'individuazione degli stessi indicatori, un momento particolarmente significativo sarà il confronto sui primi risultati semestrali che avverrà nel mese di luglio del 2011: questa *prima revisione semestrale* consentirà una taratura degli indicatori, dando modo ai responsabili di intraprendere eventuali azioni correttive<sup>1</sup>. Questo momento sarà utile sia per consolidare il sistema degli indicatori, sia per sperimentare il processo di analisi degli scostamenti.

Nel mese di novembre 2011 sarà, inoltre, realizzato un monitoraggio pre-consuntivo, nel quale saranno riportati i risultati del *nuovo check-up dei sistemi organizzativi* in programma per settembre 2011. Questo permetterà di cogliere l'andamento e i primi risultati delle azioni di sviluppo programmate.

In particolare, in questa prima parte bisognerà evidenziare il processo di condivisione degli indicatori realizzato, l'allargamento dei responsabili coinvolti nel processo e l'esito del primo confronto semestrale oltre a dar conto del processo di costruzione del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi partendo dai risultati della valutazione delle prestazioni del 2010.

Il monitoraggio pre-consuntivo sarà, inoltre, indispensabile per definire l'aggiornamento del Piano della Performance per il 2012, del quale dovrebbe costituire il punto di partenza.

---

<sup>1</sup> Il dato semestrale non ha rilievo ai fini della valutazione annuale, ma serve ai responsabili per intraprendere eventuali azioni correttive.

## Allegato 1. Mappa delle responsabilità

Per esigenze di visualizzazione, nella mappa viene riportato un riferimento numerico alle unità organizzative collegate, si veda al riguardo l'elenco riportato successivamente, elenco che riflette la situazione attuale dell'Organizzazione e che potrebbe subire alcune modifiche in corso d'anno. Considerato l'impatto della Direzione Amministrativa su tutte le attività gestite, la stessa non è stata inclusa nell'elenco. Il simbolo (R) indica una responsabilità di tipo diretto sull'attività, mentre (C) indica una responsabilità di tipo contributorio sull'attività.

SERVIZI E ATTIVITA'	UNITA' ORGANIZZATIVE IUAV COLLEGATE
<b>PIANIFICAZIONE CONTROLLO E STATISTICA/</b>	
Auditing e risk management	27 (C)
Supporto ai Valutazione (Nuclei e OOGG)	16 (C); 24 (R)
Servizi statistici	16 (C); 24 (R)
Pianificazione strategica	15 (C); 16 (C); 22 (C); 24 (C)
Controllo di gestione	16 (R); 24 (C)
Supporto alla valutazione del sistema organizzativo	1 (R); 6 (C); 16 (C); 22 (C); 24 (C); 38 (C)
Supporto direzione amministrativa e OOGG	1 (C); 2 (C); 3 (C); 4 (C); 5 (C); 6 (C); 7 (C); 8 (C); 9 (C); 15 (R); 16 (C); 17 (C); 22 (C); 24 (C); 37 (C); 38 (C)
Sviluppo Sistema Informativo di Ateneo	1 (C); 2 (C); 3 (C); 4 (C); 5 (C); 6 (C); 7 (C); 8 (C); 9 (C); 18 (C)
Attività di analisi e valutazione per lo sviluppo dei sistemi informativi di ateneo	3 (C)
Presidio banche dati produttività scientifica + elementi (convegni, ecc.)	4 (C); 7 (C); 24 (R)
<b>CONTABILITA' /</b>	
Gestione contribuzioni studentesche	1 (R); 5 (R)
Gestione altre entrate	1 (R); 5 (R); 26 (C)
Gestione spese	1 (R); 5 (R); 26 (C)
Gestione compensi e missioni	1 (R); 5 (R); 26 (C)
Adempimenti fiscali	1 (R); 5 (R)
Budget e bilancio di previsione	1 (R); 5 (R); 26 (C); 37 (C); 38 (C); 41 (C)
Bilancio	1 (R); 5 (R)
Contabilità analitica, monitoraggio e reportistica	1 (C); 5 (C); 16 (R); 26 (C)
Gestione istituti, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa	1 (R); 5 (R)
Gestione rapporti con strutture autonome	1 (R); 5 (R)
Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno	1 (R); 5 (R)
Gestione patrimoniale	1 (C); 3 (R); 4 (C); 5 (C); 8 (C)
<b>AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI /</b>	
Gestione contenzioso	17 (R)
Gestione convenzioni e contratti	3 (C); 15 (C); 17 (C); 25 (C)
Pareri e consulenze	17 (R)
Attivazione/Disattivazione e gestione consorzi e centri	15 (C)
Segreteria attori istituzionali e organi collegiali	15 (R); 22 (C)
Supporto Organi collegiali	15 (R); 17 (C);
gestione delle elezioni di ateneo	15 (R);
Gestione della costituzione/regolamentazione e nomina dei responsabili delle strutture scientifiche e di servizio	15 (R); 17 (C)
<b>PERSONALE /</b>	
Concorsi personale docente e tecnico amministrativo	1 (R); 6 (R); 36 (C)
Gestione amministrativa del personale docente	1 (R); 6 (R); 36 (C)
Gestione amministrativa del personale tecnico-amministrativo	1 (R); 6 (R); 37 (C)
Gestione compensi del personale dipendente	1 (R); 5 (R); 6 (C); 36 (C); 37 (C); 39 (C)
Gestione trattamento previdenziale di fine rapporto e attività connesse	1 (R); 6 (R); 40 (C)
Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e gestione anagrafe prestazione rese dai dip. pubblici	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C)
Gestione affidamenti/supplenze incarichi didattici	1 (R); 6 (R); 36 (C)
Gestione contratti di collaborazione e relativa liquidazione	1 (R); 6 (R); 25 (C); 26 (C); 39 (C)
Gestione contratti di collaboratori linguistici e relativa liquidazione	
Pianificazione del personale (personale tecnico-amministrativo e docente)	1 (R); 6 (R); 37 (C); 38 (C)

Formazione e sviluppo del personale tecnico amministrativo	1 (R); 6 (R); 38 (C)
Gestione procedure di valutazione del personale tecnico-amministrativo e gestione sistema incentivante	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C); 38 (C)
Relazioni sindacali	1 (R); 6 (C); 37 (R)
Gestione archivio banche dati e statistiche	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C); 38 (C)
Monitoraggio e reportistica	1 (R); 6 (R); 36 (C); 37 (C); 38 (C); 39 (C)
analisi e consulenza organizzativa	1 (R); 6 (R); 38 (C)
Servizi sociali e welfare	15 (C)
<b>COMUNICAZIONE /</b>	
Comunicazione e relazione con l'esterno (presidio del marchio e dell'immagine dell'ateneo)	21 (R)
Comunicazione e relazione con l'interno	21 (C)
Standardizzazione e protocollo informativo (delibere, lettere)	21 (R)
Ufficio Stampa e Piano di comunicazione	21 (R)
Verifica efficacia comunicativa	21 (R)
Organizzazione eventi	4 (C); 8 (C); 20 (C); 21 (R); 47 (C)
Web marketing e comunicazione integrata	21 (R)
Bilancio Sociale	
<b>SISTEMI INFORMATIVI /</b>	
Progettazione e gestione applicativi (procedure e data base )	3 (R); 30 (C)
Progettazione e gestione sistemistica (dba e tuning)	3 (R)
Progettazione architettura e gestione piattaforme tecnologiche	3 (R); 30 (C)
Progettazione e gestione rete	3 (R)
Progettazione e gestione telefonia	3 (R)
Organizzazione e gestione dei corsi di formazione per il personale che nelle strutture di ateneo si occupa di web	
Gestione Sicurezza	3 (R)
Progettazione e gestione portale dei servizi di ateneo	21 (C)
Consulenza, manutenzione, help desk	3 (R)
<b>EDILIZIA /</b>	
Pianificazione e programmazione interventi edilizi (nuove costruzioni)	3 (R)
Gestione appalti	3 (R)
Direzione lavori	3 (R)
Manutenzione ordinaria	3 (R)
Manutenzione straordinaria e interventi di urgenza	3 (R)
Gestione impianti e forniture di servizi	3 (R)
Redazione Piano risparmio energetico e monitoraggio consumi	3 (R)
Gestione documentazione, archiviazione e rendicontazione	3 (C)
<b>SERVIZI GENERALI E LOGISTICI /</b>	
Gestione flussi documentali (protocollo)	18 (R)
Servizio posta	18 (C)
Trasloco e facchinaggio	3 (C)
Manutenzione aree verdi	3 (C)
Arredi Uffici e aule, manutenzione	3 (R)
Gestione automezzi e autisti	22 (C)
Magazzino e servizi logistici	3 (R)
Custodia e portierato	3 (C)
Supporto legale	17 (C)
Gestione database patrimonio edilizio	3 (R)
Sicurezza	19 (R)
<b>APPROVVIGIONAMENTI /</b>	
Definizione e pianificazione dei fabbisogni	3 (R)
Gestione patrimoniale beni mobili	3 (R)
Gestione spese in economia, trattativa privata e Consip	3 (R)
Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte	3 (R)
Gestione procedure ad evidenza pubblica ristrette	3 (R)

Gestione amministrativa e contabile dei contratti passivi	3 (R)
Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, facchinaggio)	3 (R)
Gestione contratti per utenze (energia, gas, acqua, riscaldamento, smaltimento rifiuti)	3 (R)
Gestione Assicurazioni	3 (R)
Servizio cassa	3 (R)
<b>SERVIZI SOCIALI E WELFARE /</b>	
Gestione asilo	1 (R); 6 (R)
Gestione attività ricreative per dipendenti	
Gestione visite mediche	1 (R); 6 (R)
<b>ORIENTAMENTO IN ENTRATA /</b>	
Accordi con istituti esterni per orientamento	2 (R); 27 (C)
Progetto di orientamento formativo con le Scuole Medie Superiori e saloni orientamento	2 (C); 27 (C)
Punti informativi e front office	2 (R)
Prova test di orientamento on line	
Guida immatricolazione e orientamento	2 (R)
Gestione campagna immatricolazioni su quotidiani, affissioni, ecc.	2 (C)
<b>DIRITTO ALLO STUDIO /</b>	
Organizzazione Accoglienza	2 (R)
Iniziative culturali-ricreative	2 (C)
Gestione alloggi	
Gestione mense	
Gestione amministrativa delle risorse finalizzate agli interventi di Diritto allo studio	2 (R)
<b>SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA /</b>	
Servizio di assistenza psicologica studenti diversamente abili	2 (R)
Supporto informativo agli studenti in itinere	2 (R)
Immatricolazioni a corsi, lauree o lauree specialistiche a libero accesso	2 (R)
Immatricolazioni a corsi lauree o lauree specialistiche a numero chiuso o con prova di accertamento obbligatoria	2 (R)
Iscrizioni, libretti/tessere e abilitazione ai servizi	2 (R)
Autocertificazione, esoneri e rimborsi tasse	2 (R)
Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa	2 (R)
Supporto alla gestione di corsi, esami ed appelli di laurea	2 (R)
Supporto alla gestione degli esami di stato	2 (R)
Gestione carriere, piani di studio e certificazione (anche predisposizione on line)	2 (R)
Attività per gli studenti e borse di studio	2 (R); 27 (C)
Master, corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione (non mediche)	2 (R); 4 (C); 7 (C); 28 (C)
Gestione dottorandi	4 (R); 7 (R); 28 (C); 27 (C)
Gestione assegnisti di ricerca	4 (C); 7 (C); 25 (C); 27 (C)
Reportistica e gestione dell'anagrafe nazionale degli studenti	2 (C)
Supporto informativo ai docenti e ai collaboratori alla didattica	2 (C)
Gestione convenzioni didattiche e accordi con partner nazionali	2 (R)
Supporto alla gestione dei laboratori didattici	2 (C)
supporto alla riorganizzazione didattica e Quality Assurance	2 (R)
gestione del contenzioso e reclami degli studenti	2 (C)
Cooperazione tra amministrazione centrale e uffici periferici per la didattica	
supporto informatico della determinazione/gestione della contribuzione studentesca (gestione degli incentivi, gestione bollettini di sollecito di pagamento, gestione degli scarti di pagamento e supporto agli OOAA nella determinazione dell'importo della co	2 (C)
<b>ORIENTAMENTO IN USCITA E PLACEMENT /</b>	
Consulenza a laureandi e laureati (anche telefonica e via e-mail)	2 (R)
Convenzioni per la didattica	2 (R)
Convenzioni con imprese ed enti per attività di tirocinio inserite nei piani di studio	2 (R)
Gestione progetti formativi e orientamento	2 (R)
Placement	2 (R)
<b>SUPPORTO ALLA RICERCA E KNOWLEDGE EXCHANGE /</b>	

Gestione brevetti	
Valorizzazione dei brevetti (licensing)	
Istruttoria per spin-off	4 (C); 7 (C)
Gestione spin-off	4 (C); 7 (C)
Attività di consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Attività di consulenza e supporto in merito alla negoziazione dei progetti approvati	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Attività di assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati	4 (R); 7 (R); 25 (C); 26 (C); 29 (C); 27 (C)
Monitoraggio del contesto e normativa sui bandi	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Help desk	4 (R); 7 (R); 25 (C)
Supporto alla comunicazione per la ricerca	4 (R); 7 (R); 25 (C)
Formazione e supporto personale di altre strutture	
Supporto e valutazione della ricerca	4 (C); 7 (C); 25 (C)
Supporto alla ripartizione e gestione dei fondi	4 (C); 7 (C); 25 (C); 26 (C); 27 (C)
Supporto in materia giuridica per la ricerca	4 (C); 7 (C); 25 (C)
Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (escluso conto terzi)	4 (R); 7 (R); 25 (C); 26 (C); 27 (C)
Gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca (solo conto terzi)	4 (R); 7 (R); 25 (C); 26 (C); 27 (C); 29 (C)
Supporto diretto alle attività di ricerca	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Supporto alla gestione dei laboratori di ricerca	4 (C); 7 (C); 31 (C); 32 (C); 33 (C); 34 (C)
Attività relazionali e promozionali degli interessi di ricerca dell'Ateneo	4 (C); 7 (C); 25 (C); 27 (C)
Creazione e mantenimento di network con i partner strategici per accesso a fondi	4 (R); 7 (R); 25 (C); 27 (C)
Cerificazione e messa a norma laboratori	4 (C); 9 (C); 29 (C); 31 (C); 32 (C); 33 (C); 34 (C)
Consulenza legale per attività collegate alla ricerca	17 (C)
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE /</b>	
Supporto definizione accordi/programmi e rappresentanza internazionali	2 (C); 23 (R)
Servizio accoglienza	2 (R)
Organizzazione eventi internazionali e visite delegazioni straniere	2 (C); 23 (R)
Pre-valutazione e ammissioni studenti stranieri	2 (R)
Iscrizione studenti stranieri "indipendenti" e gestione programmi di mobilità e scambi internazionali (progetti dell'ateneo, UE ed extra UE)	2 (R); 23 (C)
gestione mobilità studentesca (in entrata e in uscita)	2 (R)
gestione mobilità personale docente e tecnico-amministrativo (in entrata e in uscita)	2 (R); 23 (C)
Relazione e creazione sinergie con uffici della questura e comune per studenti stranieri	2 (R)
Mediazione culturale e attività ricreative	2 (R)
Gestione accordi interuniversitari; Gestione di progetti internazionali e promozione indiretta	2 (C); 23 (R)
Comunicazione Internazionale (siti web, pubblicazioni)	2 (C); 23 (C)
<b>BIBLIOTECHE /</b>	
Gestione monografie	4 (R); 8 (R); 43 (C)
Gestione periodici cartacei	4 (R); 8 (R); 42 (C)
Gestione risorse elettroniche	4 (R); 8 (R); 35 (C); 42 (C); 43 (C)
Catalogazione tesi	4 (R); 8 (R)
Prestito Utenti	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Reference strutturata	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Internet Library Loan (ILL) attivo e passivo	4 (R); 8 (R)
Document Delivery (DD) attivo e passivo	4 (R); 8 (R)
Formazione utente	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Gestione web e gestione ed evoluzione della biblioteca digitale	4 (R); 8 (R)
Gestione infrastruttura (postazioni)	4 (R); 8 (R); 45 (C)
Gestione help desk sistema automazione	4 (R); 8 (R); 46 (C)
Gestione amministrativa	4 (R); 8 (R); 41 (C)
Gestione progetti innovazione	4 (R); 8 (R); 44 (C); 46 (C)
Presidio e gestione della sala	4 (R); 8 (R)
Formazione bibliotecari (organizzazione e gestione dei corsi di formazione ai bibliotecari)	4 (C); 8 (C)



Elenco unità organizzative IUAV	
1	<b>AREA FINANZA E RISORSE UMANE ( 1° livello )</b>
2	<b>AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI ( 1° livello )</b>
3	<b>AREA INFRASTRUTTURE( 1° livello )</b>
4	<b>AREA RICERCA, SISTEMA BIBLIOTECARIO E DEI LABORATORI ( 1° livello )</b>
5	DIVISIONE AMMINISTRAZIONE ( II° livello)
6	DIVISIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE ( II° livello)
7	DIVISIONE RICERCA ( II° livello)
8	DIVISIONE SISTEMA BIBLIOTECARIO E DOCUMENTALE ( II° livello)
9	DIVISIONE SISTEMA DEI LABORATORI ( II° livello)
10	DIVISIONE PROGRAMMAZIONE DIDATTICA ( II° livello)
11	DIVISIONE SERVIZI AGLI STUDENTI ( II° livello)
12	DIVISIONE SERVIZI E STRUTTURE ICT ( II° livello)
13	DIVISIONE SERVIZI GENERALI E IMMOBILIARI ( II° livello)
14	DIVISIONE CONTRATTUALISTICA E PATRIMONIO ( II° livello)
15	Servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali (Staff)
16	Servizio controllo di gestione (Staff)
17	Servizio affari legali (Staff)
18	Servizio archivio di ateneo (Staff)
19	Servizio prevenzione e sicurezza (Staff)
20	Servizio promozione eventi e convegni di ateneo (Staff)
21	Servizio comunicazione e immagine (Staff)
22	Servizio di staff del rettore (Staff)
23	Servizio progetti internazionali (Staff)
24	Servizio programmazione e valutazione (Staff)
25	Servizio ricerca ( III° livello)
26	Servizio amministrazione finanziaria ( III° livello)
27	Servizio rapporti con il territorio ( III° livello)
28	Servizio post-laurea ( III° livello)
29	Servizio organizzazione, amministrazione e gestione finanziaria ( III° livello)
30	Servizio di supporto tecnico ( III° livello)
31	Laboratorio di scienza delle costruzioni ( III° livello)
32	Laboratorio di fotogrammetria – CIRCE ( III° livello)
33	Laboratorio di cartografia e GIS – CIRCE ( III° livello)
34	Laboratorio di analisi dei materiali antichi ( III° livello)
35	Processo gestione cartoteca ( III° livello)
36	Servizio gestione personale docente e ricercatore ( III° livello)
37	Servizio gestione personale tecnico amministrativo e dirigente ( III° livello)
38	Servizio organizzazione ( III° livello)
39	Processo contratti ( III° livello)
40	Processo previdenza ( III° livello)
41	Servizio amministrazione finanziaria ( III° livello)
42	Servizio acquisizione e gestione periodici ( III° livello)
43	Servizio acquisizione e gestione monografie e audiovisivi ( III° livello)
44	Archivio progetti ( III° livello)
45	Processo servizi di biblioteca all'utenza ( III° livello)
46	Processo gestione sistema informativo ( III° livello)
47	Processo gestione e promozione attività culturali ( III° livello)

**Allegato 2. indicatori globali e indicatori di performance individuale, distinti per sub-funzione della catena del valore.**

	Indicatori globali	Indicatori di performance individuale
<b>Governance</b>	spese personale/FFO spese personale/entrate (al netto part giro) spese personale didattica/entrate (al netto part spesa per contratti/FFO spesa per contratti insegnamento/tot spesa per spesa per contratti collab did e tecnici lab/tot spesa per contratti spesa per contratti supplenza/tot spesa per spese personale ricerca/entrate (al netto part giro) autofinanziamento/FFO entrate per attività formative/ entrate compl entrate per attività diversificate/ entrate compl redditi e proventi patrimoniali/ entrate complessive % spese per diritto studio (spese diritto studio - trasferimenti)/ contribuzione studentesca	Costo unitario area $(costo/(E+U))/2$ Soddisfazione del personale su servizi contabili Tempo medio rimborso missioni Soddisfazione organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione Soddisfazione doc su servizi contabili Costo unitario area $(costo/n. pers strutt)$ costo unit gest amm pes doc costo unit gest prevenz Costo unitario area ricerca $(costo/n prog fin)$ Tempo medio erogazione borse di studio giornate ritardo verbalizzazione attività di segreteria alla DA soddisfazione organi governo media gg ritardo invio materiali progetti esterni/n casi % partecipazione a progetti esterni Costo unitario affari generale e legali Esposizione a ricorsi e citazioni Incidenza decisioni stragiudiziali soddisfazione personale % protocolli differiti costo x protocollo costo unitario x segnalazione irs soddisfaz personale costo x evento soddisfaz doc Costo unitario gestione della comunicazione Penrazione comunicazione web Ritorno su attività di merchandising costo unitario servizio $(costo/n personale FTE)$ costo unitario servizio $(costi/n. doc protocolli)$ costo unit x quest soddisfaz nucleo Qualità dei processi contabili Minimizzazione residui sodd pers t.a_ informazione su retribuzioni Incidenza FTE supporto contabile soddisfazione responsabili di primo livello su attività di controllo di gestione soddisfazione DA, organi di governo, responsabili primo livello su gestione affari leqali e istituzionali soddisfazione docenti sui servizi staff al rettorato (comunicazione e immagine) soddisfazione docenti sui servizi staff al rettorato costo servizio su uscite costo servizio su altre entrate giornate ritardo elaborazione bilancio Costo pagamenti al personale sodd doc_ informaz su retribuiz GP_ costo unit adempim fisc

	Indicatori globali	Indicatori di performance individuale
<b>Infrastrutture</b>	entrate area infrastrutture/entrate (al netto part spesa complessiva dell'area/spesa tot ateneo costo totale di possesso % uptime dei servizi n utenti per tipo di servizio 1. Utility spesa energia/mq ateneo spese tel/f (struttur+assegnisti+dottorandi) spese vigil e pulizia/mq ateneo spese manutenzione/mq ateneo Spese per locazione/m quadri di riferimento Indice di customer satisfaction valutato su Indice di customer satisfaction valutato su studenti Indice di utilizzo degli spazi n. virus/worm rilevati n ore fermo rete annuo N. gare svolte attraverso procedure telematiche/totale qare svolte	Indisponibilità rete Sicurezza sistema Costo energia al metro quadro Costo vigilanza e pulizia al metro quadro Tasso utilizzo assistenza Soddisfazione personale per servizi generali e logistica Soddisfazione personale approvvigionamenti costo unitario area (costo/n. persFTE) Costo unitario divisione Contrattualistica e Costo supporto tecnico e logistico per unità di personale strutturato Costo gestione tecnica immobili e impianti per unità di personale strutturato Costo per importo premi assicurativi Costo per gare e appalti effettuati Costo unitario divisione ICT Costo unitario divisione Servizi Generali e Immobiliari Costo unitario divisione Contrattualistica e Soddisfazione doc e pta su sistemi informativi Costo unitario divisione ICT (costo divisione/punti rete)
<b>Sviluppo Risorse Umane</b>	completezza mappa posizionamento completamento sistema valutazione prestazioni soddisfazione clima organizzativo	% fabbisogno formativo soddisfatto su pianificato Soddisfazione personale TA su formazione Completezza mappa delle posizioni Completezza valutazione delle prestazioni Soddisfazione docenti su servizi erogati Costo gestione pta Costo gestione relazioni sindacali Costo gestione docenti Costo per contratti docenti Costo gestione docenti Incremento formazione Soddisfazione pta sui servizi al personale Costo pratiche previdenziali Costo per contratto

	Indicatori globali	Indicatori di performance individuale
<b>Supporto alla didattica</b>	spesa pers supporto/n iscritti soddisfaz laureandi soddisfazione studenti su servizi di supporto soddisfazione docenti su servizi di supporto n. Laureati (a un anno dalla laurea) occupati / n. Laureati totali nell'orizzonte di riferimento. % abbandono lauree % abbandono lauree specialistiche % attrattività lauree % attrattività, lauree specialistiche n studenti mobilità in ingresso Lauree/tot iscritti n studenti mobilità in ingresso LaureeSpec/tot n studenti mobilità in uscita Lauree/tot iscritti n studenti mobilità in uscita LaureeSpec/tot iscritti N. verbali d'esame elettronici/N. verbali totali (elettronici + immessi manualmente) N. docenti che hanno utilizzato la firma digitale nell'anno x/totale docenti n. insegnanti erogati in lingua inglese/ut.	Incidenza FTE di supporto alla didattica (FTE Costo unitario area didattica (costo area/n iscritti) Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/finire/uscita) Informatizzazione procedure didattica (%iscriz esami on line) Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement Costo per corso di laurea FAR Costo per corso di laurea FDA Costo per corso di laurea FPT Costo per iscritti a master Costo per convenzioni di job placement attive Costo per gestione budget didattica Costo servizio Quality Assurance per corso
<b>Supporto alla ricerca</b>	spesa personale supporto/spesa personale tot soddisfazione docenti su servizi supporto fondi competitivi acquisiti/entrate tot (al netto di partite di giro) spesa personale TA scuola/Spesa personale TA dedicato a supporto ricerca importo borse per dottorati/n dottorandi n dottorandi esteri/tot dottorandi n iscritti da altro ateneo/tot iscritti n insegnamenti erogati in inglese/ tot insegnamenti soddisfazione studenti su servizi di supporto soddisfazione docenti su servizi di supporto Costo personale TA laboratori/entrate prestazioni a pagamento entrate prestazioni a pagamento/entrate complessive ateneo soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction	Incidenza personale FTE supporto alla ricerca Soddisf doc su servizi di supporto alla ricerca Tasso successo progetti (p. fin/p. pres) Soddisfazione doc su servizi di supporto alla ricerca Costo unitario area (costo/prest a pagam) COSTO PER CONVENZIONI ATTIVATE Finanziamenti PRIN per docente Finanziamenti UE per docente costo sistema laboratori per docente Costo supporto laboratoriale alla ricerca Costo per progetti presentati Costo per finanziamenti FSE Costo per dottorando Costo per gestione budget laboratori Costo per n. inventari Cartoteca Costo per conto terzi gestito dal Lab. Fotogrammetria Costo per conto terzi gestito dal Lab. GIS CIRCE Costo per conto terzi gestito dal LABSCO Costo per conto terzi gestito dal LAMA
<b>Internazionalizzazione</b>	N. immatricolati stranieri / n. immatricolati e iscritti 1° anno totali N. immatr stranieri per laurea di primo livello/iscritti 1° anno N. immatr stranieri per laurea di secondo livello/iscritti 1° anno iscritti per dottorato/iscritti 1° anno n stran mobil ingresso/tot iscritti al corso n stran mobil uscita/tot iscritti al corso soddisfaz docenti su servizi supporto soddisfaz stud stranieri su servizi supporto	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea soddisfaz doc costo unit x attività costo servizi/entrate correnti
<b>Sistema Bibliotecario</b>	Indice di customer satisfaction valutato su personale docente. Indice di customer satisfaction valutato su Costo attività TA sistema bibliotecario /Utenti	Costo unitario sistema bibliotecario Indice di utilizzo Copertura utenti potenzial per posti lettura in biblioteca Media delle ore di apertura Incidenza spese risorse elettroniche GP spesa unitaria per accesso/prestito Soddisfazione studenti per servizi biblioteca Soddisfazione docenti per servizi biblioteca Costo per n. inventari archivio progetti Costo per n. inventari monografie e audiovisivi Costo per gestione periodici Costo per gestione budget SBD Costo per eventi promossi Costo per accessi al sito SBD Costo prestito interbibliotecario e document delivery

### Allegato 3. declaratorie capacità 2011

#### Responsabili di area

CAPACITA' richieste al ruolo (obiettivo)	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI espressione della capacità valutata	COMPORTAMENTI OSSERVABILI (parametro)			
		inadeguato	mediamente adeguato	adeguato	eccellente
<b>ORIENTAMENTO STRATEGICO</b>	formulare e condividere le strategie organizzative e far sì che le strutture coordinate agiscano coerentemente con la visione a lungo termine, la missione e gli obiettivi strategici. Implica la formulazione e interpretazione di strategie in relazione al contesto esterno e alle interrelazioni tra ambiente e organizzazione	non ha risposto alle esigenze dell'organizzazione. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato tardivo e/o impreciso	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative si è limitato a previsioni di budget	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato sia in termini di budget che di implicazioni organizzative	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato sia in termini di budget che di implicazioni organizzative anche proponendo dei miglioramenti in termini di prodotti/servizi offerti
<b>INNOVAZIONE</b>	produrre idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi	non ha apportato innovazioni nella struttura gestita, si è dimostrato resistente all'innovazione	ha introdotto l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali	ha introdotto nuovi strumenti con evidenti effetti positivi sull'organizzazione delle attività nella struttura, cerca e trova soluzioni migliorative	ha apportato innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative
<b>COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE</b>	gestire il personale in un'ottica di collaborazione ed integrazione al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Prestare anche attenzione allo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori	non è riuscito a coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi.	è riuscito a coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi	è riuscito a coordinare e motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Ha stimolato la collaborazione e lo scambio di conoscenze tra i responsabili della struttura	è riuscito a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Ha valorizzato alcuni responsabili della struttura favorendone lo sviluppo professionale attraverso il coaching o altre attività formative
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE</b>	agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno ed interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	si è dimostrato poco disponibile verso le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione	ha dimostrato disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità di informazione che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure	ha dimostrato attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. E' riuscito a soddisfare le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie	è riuscito a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture

<b>RISOLUZIONE DEI PROBLEMI</b>	individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti	ha spesso dimostrato difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione	ha dimostrato di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili	ha dimostrato di riuscire ad individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci	ha dimostrato di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti
<b>LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO</b>	porsi come punto di riferimento nei momenti di cambiamento riuscendo a far comprendere motivazioni e vantaggi. Promuovere i cambiamenti fornendo interpretazioni e strumenti conoscitivi per creare condivisione rispetto alle esigenze di contesto	ha comunicato i cambiamenti organizzativi in modo generale e superficiale senza fornire spiegazioni	si è attivato per favorire l'accettazione di cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni al personale della struttura	è riuscito a creare condivisione sui cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni sulle motivazioni ed evidenziando le opportunità	è riuscito a motivare verso i cambiamenti organizzativi in atto migliorando il clima interno della struttura
<b>DATI E REPORTISTICA</b>	contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati	non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura

Responsabili di divisione

CAPACITA' richieste al ruolo (obiettivo)	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI espressione della capacità valutata	COMPORTAMENTI OSSERVABILI (parametro)			
		inadeguato	mediamente adeguato	adeguato	eccellente
<b>DECISIONALITA'</b>	decidere con prontezza, anche a fronte di informazioni scarse e/o contrastanti nell'ambito della struttura coordinata	ha assunto decisioni solo in situazioni certe e che non comportano rischi	ha assunto decisioni in autonomia ma non sempre con tempestività e/o in sintonia con le priorità ricevute	ha assunto decisioni in piena autonomia e tempestivamente, con rispetto delle priorità della struttura coordinata	è riuscito ad affrontare autonomamente, con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle
<b>EFFICACIA REALIZZATIVA</b>	svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi	ha svolto molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori	ha svolto le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori	ha svolto le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori	ha svolto le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza
<b>APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE</b>	applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità	ha dimostrato in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità	ha dimostrato di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori	ha dimostrato di curare il proprio aggiornamento professionale, anche confrontandosi con i colleghi, per applicare gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità	ha dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità
<b>COSTRUIRE RAPPORTI</b>	operare per costruire e/o mantenere relazioni di lavoro durevoli o costruire una rete di contatti utili per il raggiungimento di obiettivi. E' anche la capacità di interagire efficacemente con i propri collaboratori/colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse	si è dimostrato poco collaborativo e poco disponibile con i colleghi con conseguenti difficoltà nei rapporti di lavoro	ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni all'interno della propria area	ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni anche tra strutture di diverse aree	ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi all'interno e all'esterno dell'ateneo, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni e il confronto anche con altri atenei
<b>DATI E REPORTISTICA</b>	contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati	non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura

Responsabili di staff, servizio o processo

CAPACITA' richieste al ruolo (obiettivo)	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI espressione della capacità valutata	COMPORAMENTI OSSERVABILI (parametro)			
		inadeguato	mediamente adeguato	adeguato	eccellente
<b>INIZIATIVA</b>	riuscire ad identificare problemi, ostacoli e opportunità. Significa agire in modo propositivo nella pianificazione e organizzazione delle attività	è stato un semplice esecutore	ha dimostrato la necessità di essere guidato, segnala problemi ma raramente è propositivo nella loro risoluzione	ha interpretato correttamente le direttive, è stato propositivo nella risoluzione dei problemi	ha agito autonomamente in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità inerenti il proprio ambito di responsabilità
<b>ACCURATEZZA E CONTROLLO</b>	operare con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive nei confronti dei collaboratori	ha dimostrato di operare realizzando spesso errori e non monitorando sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili	ha dimostrato di operare con attenzione e di monitorare l'avanzamento delle attività dei collaboratori	ha dimostrato di operare con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive	ha dimostrato di operare con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori, monitorando l'avanzamento delle attività e prevedendo anticipatamente eventuali azioni correttive
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA</b>	agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno ed interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	si è dimostrato poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione	si è dimostrato disponibile ad accogliere le richieste degli utenti. Coglie le necessità di informazione che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure	ha dimostrato attenzione alle richieste degli utenti. E' riuscito a soddisfare le richieste di informazione in modo sempre corretto ed esauriente anche attivando nuove procedure	ha dimostrato un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio. E' riuscito a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili anche sfruttando le nuove tecnologie
<b>GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	impiegare il personale assegnato alla struttura gestita in modo efficace ed efficiente anche verificando il rispetto del regolamento dell'orario di lavoro	ha dimostrato di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro da parte del personale gestito	ha dimostrato di indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di verificare il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro segnalando le eventuali anomalie rilevate	ha dimostrato di riuscire a indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita, favorendo l'integrazione di personalità e competenze diverse e garantendo una verifica costante del rispetto del regolamento sull'orario di lavoro segnalando le eventuali anomalie rilevate	ha dimostrato, anche in presenza di difficoltà impreviste, di riuscire ad indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di verificare mensilmente il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro ottenendo la giustificazione per eventuali anomalie rilevate
<b>DATI E REPORTISTICA</b>	contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati	non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati	ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura



## Allegato 4. Check-up dei sistemi organizzativi

DIMENSIONI	SISTEMI ORGANIZZATIVI	PRIORITA'	Azioni di intervento per il triennio 2011-2013
1.1 Quadro organizzativo	1.1 Linee di indirizzo per la micro-organizzazione	-0,2	
	1.1 Quadro macro-organizzativo	-0,2	
	1.2 Deleghe e responsabilità dei dirigenti esplicitate e chiare	-0,3	aggiornamento deleghe e responsabilità dei dirigenti comprese quelle per le attività progettuali
	1.3 I programmi specifici di miglioramento	-0,6	individuazione formalizzazione e implementazione programmi specifici di miglioramento
	1.3 Obiettivi specifici unità organizzative e responsabili	-0,2	
	1.3 Priorità e obiettivi strategici dell'Ente	-0,45	definizione di un sistema di pianificazione, illustrazione agli organi di governo e approvazione
	1.4. Standard di servizio	-0,2	definizione di una Carta dei servizi, riguardanti i servizi agli studenti con procedure relative all'infrazione degli standard
1.2 Sistemi di supporto	2.1 Sistema di misura delle prestazioni	-0,24	revisione e miglioramento del sistema di indicatori
	2.2 Funzione controllo di gestione	-0,1	
	2.3 Attività incluse nel sistema di misura delle prestazioni	-0,32	revisione e potenziamento sistema indicatori misurazione attività di supporto alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione
	2.4. Applicativo informatico per il controllo di gestione	-0,12	
	2.5. Integrazione del sistema di misura delle prestazioni	-0,24	sviluppare un sistema integrato di gestione di tutti i dati relativi agli indicatori
	2.6. Sistema di reporting sulle prestazioni misurate	-0,24	definire un sistema di reporting per gli organi di governo sulle prestazioni misurate
	2.7. Tempestività degli strumenti di rendicontazione	-0,1	
	2.8. Audit interno	-0,32	attivare una funzione di audit interno della regolarità delle attività nei settori definiti dalla DA effettuata attraverso ispezioni e audit interni periodici
	2.9. Eventi avversi	-0,32	ricognizione dei rischi finanziari, assicurativi, sicurezza, e definizione di una procedura formalizzata diretta a perseguire il miglioramento della sicurezza e della qualità dei servizi
1.3 Valutazione delle posizioni e formazione	3.1 Codice disciplinare	-0,03	
	3.1 Codice etico	-0,12	
	3.1 Sistema automatizzato di rilevazione delle presenze	-0,12	
	3.10. Obiettivi della formazione	-0,06	
	3.2 Indagini sul clima organizzativo	-0,08	
	3.3 Definizione di profili di ruolo	-0,15	
	3.4 Linee guida valutazione posizioni	0	
	3.4 Mappa delle posizioni	0	
	3.5. Copertura organizzativa valutazione delle posizioni	-0,12	
	3.6 Identificazione componenti e attribuzione pesi posizioni	0	
	3.6 Monitoraggio posizioni	0	
	3.7. Sistema di gestione della formazione	-0,06	
	3.8. Gestione della formazione: fasi	-0,04	
3.9. Tipi di formazione svolta	-0,05		
1.4 Valutazione della performance dei dirigenti	4.1 Processo di valutazione della performance dei dirigenti	-0,24	revisione e miglioramento del processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti
	4.10. Integrazione del sistema di valutazione	-0,1	
	4.2 Linee guida del processo di valutazione	-0,08	
	4.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	-0,08	
	4.4 Formazione valutatori	-0,12	
	4.5 Componenti del sistema di valutazione	-0,2	
	4.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	-0,12	
	4.7 Discussione con il valutato	-0,08	
	4.7 Tempistica valutazione	-0,08	
	4.7 Trasparenza della valutazione	-0,08	
4.8 Revisione del sistema	-0,08		

	4.9. Sistema informativo per la valutazione	-0,32	sviluppare il sistema informatizzato di supporto al sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti
<b>1.5 Valutazione della performance del personale non dirigenziale</b>	5.1 Processo di valutazione della performance non dirigenti	-0,16	
	5.10. Integrazione del sistema di valutazione	-0,16	
	5.11 Finalità delle valutazioni	-0,08	
	5.2 Formazione valutatori	-0,12	
	5.3 Meccanismi di feedback in itinere della valutazione	-0,16	
	5.4. Copertura organizzativa valutazione della performance	-0,08	
	5.5 Componenti del sistema di valutazione	-0,1	
	5.6 Rapporto tra valutazione e retribuzione di risultato	-0,12	
	5.7 Discussione con il valutato	-0,08	
	5.7 Tempistica valutazione	-0,06	
	5.7 Trasparenza della valutazione	-0,16	
	5.8 Revisione del sistema	-0,16	
	5.9. Sistema informativo per la valutazione	-0,32	sviluppare un sistema informatizzato di supporto al sistema di valutazione delle prestazioni
<b>1.6 Trasparenza e consistenza del sistema</b>	6.1 Organismo di valutazione	-0,5	
	6.2 Membri esterni dell'organismo di valutazione	-1	
	6.3 Organismo per la valutazione della metodologia	-0,4	
	6.4 Trasparenza della metodologia	-0,6	individuare tempi e modalità per la diffusione della metodologia di valutazione
	6.5 Discussione della metodologia con la dirigenza	-0,2	definire date incontri di condivisione con la dirigenza
	6.6 Coinvolgimento dei sindacati	-0,1	

**Allegato 5. Timing di implementazione del piano della performance**

ATTIVITA' PIANO PERFORMANCE IUAV	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
1. Definizione e stesura del piano	definizione dei parametri obiettivo globali/performance											
2. Condivisione del piano con gli organi di governo		presentazione al nucleo approvazione CDA										
3. Ridefinizione obiettivi globali di ateneo e obiettivi di performance con responsabili della struttura di gestione		presentazione piano performance, condivisione parametri obiettivo globali con Organi di Governo e di performance con responsabili, selezione parametri di valutazione.										
4. Sviluppo sistema di valutazione e comportamenti		revisione delle schede ed elaborazione declaratorie sui comportamenti attesi										
5. Assegnazione degli obiettivi individuali 2011				colloqui individuali per l'assegnazione degli obiettivi								
6. Formazione sulla valutazione dei comportamenti				formazione								
7. Monitoraggio e revisione del sistema							analisi scostamenti semestrali e revisione del sistema dei parametri obiettivo con i responsabili					
8. Nuovo check-up									nuovo check-up sistema organizz			
9. Elaborazione della relazione sulla performance										preconsuntivo 2011 e definizione parametri obiettivo 2012		
10. Condivisione e stesura del piano 2012												condivisione parametri obiettivo 2012