



Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario



REGIONE DEL VENETO

Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Periodo 2025-2027

INDICE

Sezione I - Scheda anagrafica di ESU	3
Sezione II - Valore pubblico, performance e anticorruzione	6
Sottosezione II.1: VALORE PUBBLICO	6
1. <i>Vision</i>	6
2. <i>Mission</i>	7
3. <i>Obiettivi strategici</i>	8
Sottosezione II.2: PERFORMANCE	10
1. <i>Struttura di programmazione</i>	10
2. <i>Aree strategiche e obiettivi di carattere strategico</i>	10
3. <i>Il sistema di misurazione e valutazione della Performance</i>	14
Sottosezione II.3: PIANO DELLE AZIONI POSITIVE	22
1. <i>Il Piano</i>	22
2. <i>Obiettivi di azioni positive 2025-2027</i>	24
Sottosezione II.4: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	27
1. <i>Analisi del contesto</i>	28
2. <i>Valutazione del rischio, mappatura dei processi e misure</i>	29
Sezione III - Organizzazione e capitale umano	34
Sottosezione III.1: STRUTTURA ORGANIZZATIVA	34
1. <i>Organici</i>	34
2. <i>Organigramma e consistenza del personale</i>	35
Sottosezione III.2: LAVORO AGILE	38
1. <i>Finalità ed obiettivi</i>	38
2. <i>Misure organizzative</i>	38
3. <i>Requisiti tecnologici</i>	38
4. <i>Percorsi formativi per il personale</i>	39
5. <i>Strumenti di rilevazione e verifica dei risultati conseguiti</i>	39
Sottosezione III.3: PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	40
1. <i>Premessa</i>	40
2. <i>Consistenza di personale e sua evoluzione</i>	41
3. <i>Cessazioni previste</i>	43
4. <i>Contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno</i>	43
4.1 <i>Il principio di contenimento della spesa</i>	43
4.2 <i>La correlazione tra capacità assunzionale e personale cessato</i>	44
5. <i>Previsione budget assunzionale: di competenza e resti</i>	45
6. <i>Il budget assunzionale dell'anno 2025</i>	47

7. Il budget assunzionale del biennio 2026-2027	49
8. La politica assunzionale	50
9. Sostenibilità finanziaria del piano: dimostrazione.....	56
Sottosezione III.4: PIANO FORMATIVO TRIENNALE.....	60
1. Premessa	60
2. Ciclo formativo	60
3. Obiettivi formativi	61
Sezione IV – Monitoraggio.....	64
1. Monitoraggio del Piano	64
2. Semplificazioni sul Monitoraggio in materia di anticorruzione e trasparenza	64

Sezione I - Scheda anagrafica di ESU

Denominazione	ESU - Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario – ARDSU di Venezia
Sede	Dorsoduro, 3439/A – 35123 Venezia
Codice Fiscale	01740230279
Codice IPA	Arid_027
Sito internet	www.esuvenezia.it
Indirizzo PEC	Protocollo.esuvenezia@pecveneto.it
Personale	32
Pagina Facebook	https://it-it.facebook.com/esu.venezia/
Portale dei servizi DSU on line	https://esuvenezia-sol.dirittoallostudio.it/apps/V3.1/sol/public/
Portale servizio ristorazione	https://esu-venezia.sarcacateringcloud.it/area-riservata/
Residenze Universitarie	10
Ristoranti	4
Sale Studio	1

VENETO



La **Regione Veneto** con propria Legge 22 ottobre 1982, n. 50, disponeva l'istituzione di un ente per la gestione del diritto allo studio universitario denominato ESU in ogni provincia nel cui territorio avessero sede legale Università, Istituti superiori, Accademie delle belle arti, statali e non statali, o consorzi per la costituzione e lo sviluppo degli studi universitari.

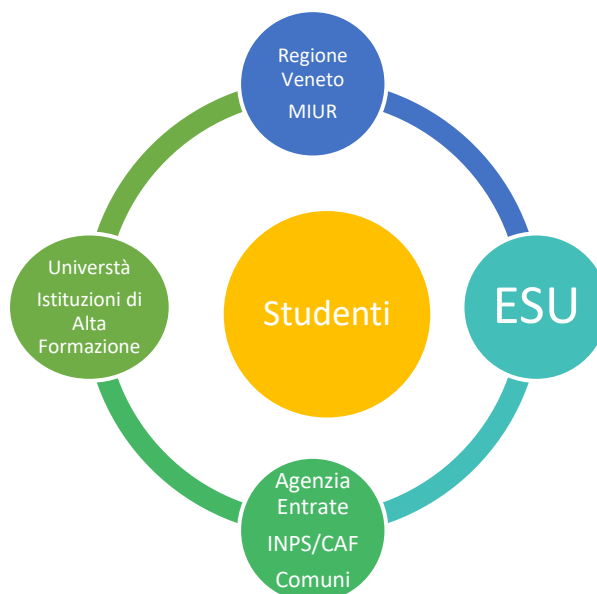
Con successiva Legge Regionale 7 aprile 1998, n. 8 vi è stata un'evoluzione in conformità con i principi dettati dalla Legge 2 dicembre 1991, n. 390.

Per Diritto allo Studio Universitario si intende il complesso di norme che regolano gli interventi per assicurare agli studenti in particolari condizioni economiche e di merito la possibilità di acquisire titoli di studio universitari. Gli interventi sono di vario tipo: aiuti finanziari, servizi abitativi, di ristorazione e iniziative a carattere

culturale o altro; alcuni interventi vengono attribuiti sulla base di precisi criteri di reddito e merito e sono quindi riservati ad un numero limitato di studenti (concessi previo bando di concorso), mentre gli altri servizi sono concessi alla totalità degli studenti.

Lo Stato ha predisposto una serie di norme per ottimizzare ed organizzare il sistema dei servizi per il Diritto allo Studio, ripartendo le competenze spettanti alle Università e quelle spettanti alle Regioni, per effetto del decentramento amministrativo.

Principali attori coinvolti nella erogazione dei servizi per il Diritto allo Studio Universitario in Veneto:



Gli organi di ESU Venezia, ente strumentale di Regione Veneto, dotato di personalità giuridica pubblica, autonomia organizzativa e contabile nei limiti del proprio bilancio, proprio patrimonio e personale, sono:

1. Il Presidente, nominato dal Consiglio regionale, su proposta della Giunta Regionale, d'intesa con l'Università, rappresenta l'Azienda, convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione, ne firma i verbali congiuntamente con il Direttore dell'Azienda.

2. Il Consiglio di Amministrazione, nominato con decreto del Presidente della Giunta regionale, è composto da:

- a) il Presidente;
- b) due rappresentanti della Regione designati dal Consiglio regionale, di cui uno espressione della minoranza;
- c) due rappresentanti delle Università, di cui uno designato dalla componente studentesca.

Il Consiglio di Amministrazione, nell'ambito degli indirizzi regionali, definisce gli obiettivi ed i programmi da attuare indicandone le priorità, emana le conseguenti direttive per l'azione amministrativa e verifica i risultati della gestione amministrativa.

3. Il Collegio dei Revisori dei Conti, composto da tre membri effettivi e due membri supplenti eletti dal Consiglio regionale, esamina i bilanci e i rendiconti dell'Azienda e predispone la relazione che li accompagna.

Verifica la regolarità ed efficienza della gestione amministrativa e finanziaria dell'Azienda e relaziona in merito annualmente al Presidente della Giunta Regionale.

I revisori partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

4. Il Direttore dell'Azienda, è nominato dal Consiglio di Amministrazione, l'incarico è conferito con un contratto di diritto privato. Al Direttore spetta la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Azienda, compresa l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'amministrazione all'esterno che non siano riservati alla competenza degli altri organi.

Sezione II - Valore pubblico, performance e anticorruzione

Sottosezione II.1: VALORE PUBBLICO



1. Vision

Al fine di dare concreta attuazione agli obiettivi di missione declinati dalla normativa relativa agli enti per il diritto allo studio universitario, sono posti in essere azioni e interventi filtrati da una visione d'insieme definita da un sistema completo e integrato di servizi di sostegno al diritto allo studio universitario, rivolto agli studenti, con priorità ai capaci e meritevoli, gestito secondo una rigorosa logica di efficacia ed efficienza nell'allocazione ed utilizzazione delle risorse disponibili.

La filosofia che ispira gli interventi per il diritto allo studio si ispira ai seguenti valori strategici:

PARITÀ DI TRATTAMENTO: l'Ente si impegna a garantire uguaglianza di trattamento nell'offerta dei propri servizi, erogandoli a tutti gli aventi titolo senza distinzione di sesso, razza, lingua, religione ed opinione politica e ad attuare idonee iniziative per garantire la fruizione dei servizi agli utenti diversamente abili e a quelli appartenenti a fasce sociali deboli.

EFFICIENZA ED EFFICACIA: gestione dei processi in un'ottica di riduzione degli sprechi e miglioramento del rapporto "risorse impiegate/servizi offerti", nel perseguimento degli obiettivi prefissati.

SOLIDARIETÀ: gli interventi programmati vengono gestiti con particolare attenzione all'ambito non solo economico, ma anche sociale e umano degli studenti destinatari degli interventi, rendendo reale ed esplicita la volontà di favorire la crescita dell'individuo nella sua formazione personale e professionale.

MERITOCRAZIA: orientamento al reddito, con adeguato rilievo al merito.

INTERNAZIONALIZZAZIONE: con superamento delle logiche del mero intervento, alle

azioni di legge vengono affiancate iniziative che permettano l'incontro e l'integrazione tra persone di diversa provenienza culturale, sociale e geografica.

CONTINUITÀ: L'Ente s'impegna a garantire la regolare fruizione dei servizi. L'interruzione del servizio sarà giustificata solo per motivi d'imprevedibilità nel funzionamento degli impianti e/o a cause di forza maggiore, con l'impegno di dare tempestiva informazione all'utenza, cercando di ridurre al minimo i tempi di disagio.

TRASPARENZA: L'Ente non si limita al rispetto delle disposizioni di legge in materia di trasparenza e democrazia, ma s'impegna a creare processi partecipati e ad individuare priorità e azioni esplicitate e condivise dalle parti interessate.

2. Mission

L'attuazione del diritto allo studio universitario avviene nel rispetto del pluralismo delle Istituzioni e degli indirizzi culturali, in conformità agli obiettivi posti dalla programmazione nazionale e regionale e ai relativi strumenti attuativi. I destinatari degli interventi e dei servizi del diritto allo studio sono gli studenti iscritti ai corsi di istruzione superiore nella regione o provincia autonoma in cui ha sede legale l'università; l'istituzione di alta formazione artistica, musicale e coreutica; la scuola superiore per mediatore linguistico.

L'attività dell'ESU trae fondamento nella seguente normativa:

Art. 34 Costituzione - I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso.

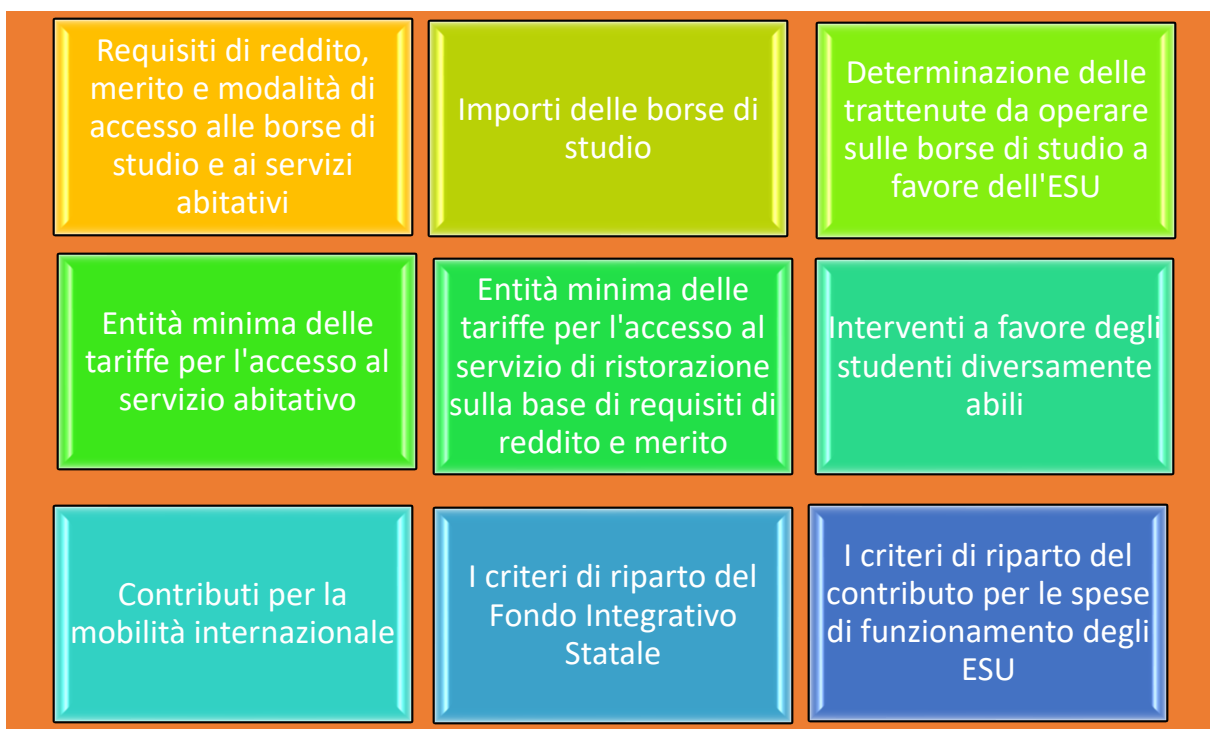
Art 2 Decreto Legislativo 29 Marzo 2012, n. 68 - Il presente decreto, in attuazione degli articoli 3 e 34 della Costituzione, detta norme finalizzate a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano l'uguaglianza dei cittadini nell'accesso all'istruzione superiore e, in particolare, a consentire ai capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, di raggiungere i gradi più alti degli studi. A tale fine, la Repubblica promuove un sistema integrato di strumenti e servizi per favorire la più ampia partecipazione agli studi universitari sul territorio nazionale.

Art. 2 Decreto Presidente Consiglio dei Ministri 9 aprile 2001 - Per servizi ed interventi non destinati alla generalità degli studenti, le prestazioni sociali agevolate cui si applicano le disposizioni del presente decreto, si intendono le borse di studio, i prestiti d'onore, i servizi abitativi e i contributi per la mobilità internazionale degli studenti italiani, concessi dalle Regioni e dalle Province autonome agli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi, nonché i contributi per la mobilità internazionale degli studenti italiani, e le borse di studio, erogati dalle università agli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi.

Art. 1 Legge Regionale 7 aprile 1998, n. 8 - La Regione del Veneto disciplina l'attuazione del Diritto allo Studio al fine di garantire, nell'ambito delle proprie competenze, l'accesso e la frequenza ai corsi universitari e post universitari a studenti capaci e meritevoli anche se privi di mezzi.

I contenuti della normativa nazionale e regionale in materia sono recepiti nel Piano annuale di attuazione del Diritto allo Studio Universitario, approvato dalla Giunta regionale.

Il Piano disciplina:

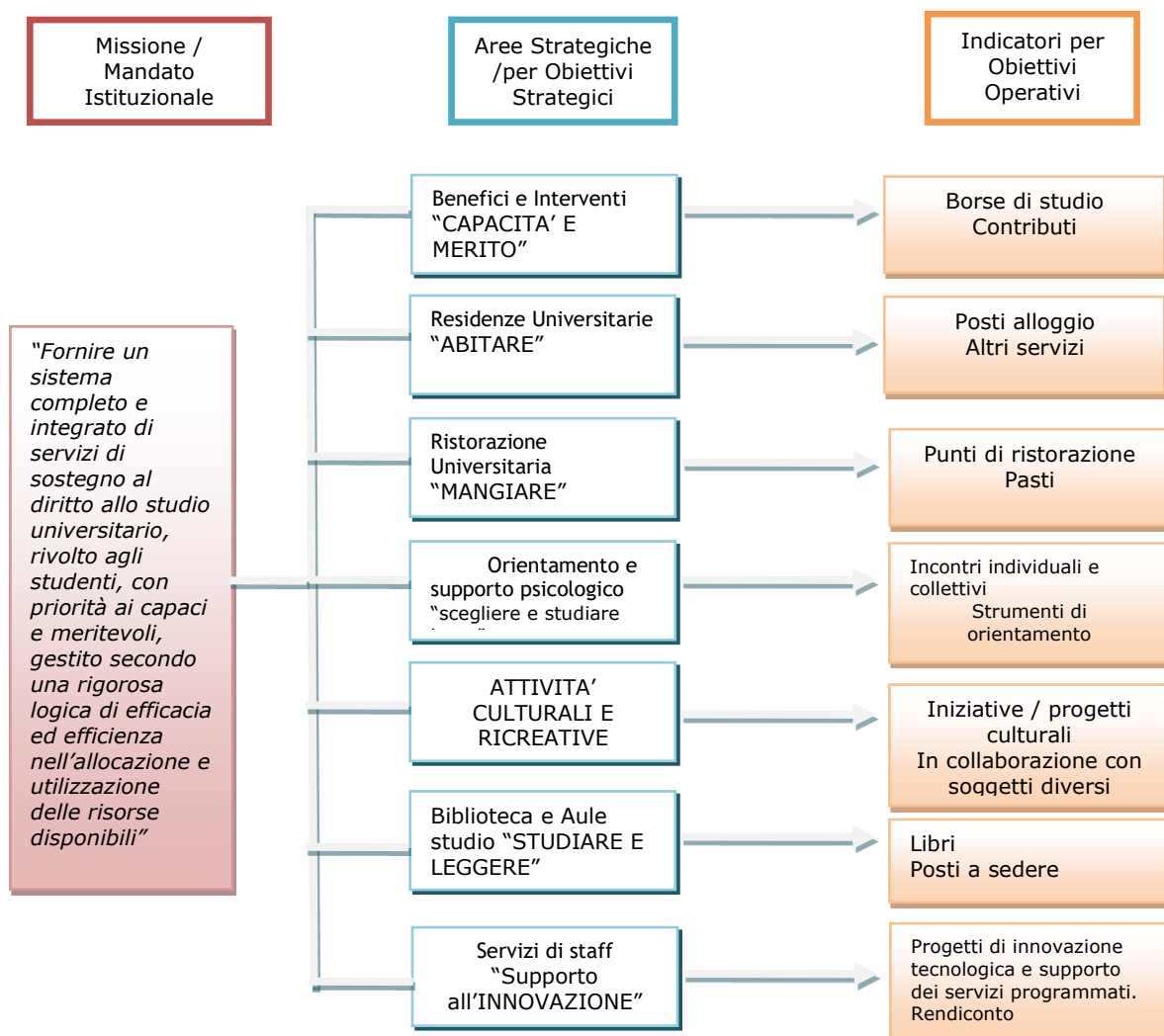


3. Obiettivi strategici

L'albero della Performance costituisce lo strumento per definire e rappresentare obiettivi istituzionali di vario livello collegandoli agli indicatori.

Si evidenzia un forte orientamento ai servizi (alloggi, ristorazione, orientamento e supporto psicologico), proprio degli enti per il diritto allo studio universitario, erogati in base a criteri di merito e reddito.

Nella logica dell'Albero della Performance la Mission dell'Azienda è articolata in Aree strategiche. Le Aree strategiche costituiscono i principali campi di azione entro cui l'Amministrazione intende muoversi per realizzare il proprio "Mandato istituzionale". Ciascuna area strategica contiene uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento delle linee di mandato del Consiglio di Amministrazione. Ciò che caratterizza un obiettivo strategico è il fatto che richiede, di norma, un orizzonte temporale di medio termine (due/tre anni); dall'obiettivo strategico possono discendere uno o più obiettivi operativi.



Sottosezione II.2: PERFORMANCE

1. Struttura di programmazione

ESU Venezia programma la propria attività in base alla mission, corrispondente al Mandato istituzionale - *"Fornire un sistema integrato di Servizi di sostegno al diritto allo studio universitario"*.

La *mission* è lo scopo dell'attività, è la traduzione concreta nel presente della vision che definisce gli obiettivi principali di lungo periodo, si basa sui valori e definisce il ruolo nel più ampio contesto economico e sociale.

La *mission* è declinata in Aree Strategiche/per obiettivi, i principali "campi" di azione, caratterizzati da uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento delle linee di mandato, con un orizzonte temporale di norma triennale.

La programmazione e la definizione degli obiettivi si sviluppa in stretta collaborazione con ESU Padova e ESU Verona, in condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e in coerenza agli indirizzi ricevuti dalla Direzione Regionale Competente sulla base dei Piani e Programmi regionali.

Con il presente Piano vengono pertanto rappresentate le attività programmate da svolgere nell'ambito della mission istituzionale, secondo la seguente struttura:

- **aree strategiche:** sono individuate sulla base della mission istituzionale e dei programmi dell'Azienda e rappresentano gli ambiti fondamentali di intervento. Esse non coincidono necessariamente con la struttura organizzativa dell'Azienda e costituiscono i "contenitori" degli obiettivi specifici di carattere strategico;
- **obiettivi specifici di carattere strategico:** definiscono la programmazione triennale dell'attività per ciascuna area strategica;
- **obiettivi operativi annuali:** sono definiti in collegamento con gli obiettivi specifici di ordine strategico e ad essi sono correlati i relativi indicatori e target;
- **indicatori:** le misure utilizzate per verificare, in relazione a ciascun obiettivo, il livello di performance o le condizioni di contesto delle relative attività; comprendono indicatori di output (quantità o qualità di output), di efficacia (adeguatezza dell'output rispetto a fabbisogno, esiti) e di contesto (indicatori che informano su elementi del contesto);
- **target:** indicano il livello atteso di performance per ciascun obiettivo, con riferimento sia ai pertinenti indicatori che ad eventuali fasi progettuali per il suo conseguimento.

2. Aree strategiche e obiettivi di carattere strategico

La ripartizione delle attività di ESU è organizzata in aree strategiche, rappresentative delle funzioni istituzionali.

Le funzioni istituzionali dell'ESU consistono nei seguenti interventi a sostegno del DSU:

- Sostegno finanziario agli studenti universitari attraverso l'erogazione di borse di studio, sussidi straordinari e prestiti d'onore;
- Servizi agli studenti universitari: ristorazione, alloggi, orientamento al lavoro, servizi alla persona e promozione di attività sportive e culturali;

- Interventi inerenti o collaterali al Diritto allo Studio del Sistema Scolastico e Formativo.

Per l'assegnazione dei benefici è previsto concorso pubblico a domanda per la valutazione dei requisiti di reddito e/o di merito per:

- l'ammissione alle Residenze e agli alloggi universitari per gli studenti di tutti gli Atenei veneziani;
- l'ammissione alla graduatoria di Borsa di studio regionale per gli studenti dell'Accademia di Belle Arti e del Conservatorio di Musica (per gli studenti delle Università Ca' Foscari e IUAV, le borse di studio sono gestite direttamente dalle Università stesse);
- l'Integrazione per la mobilità internazionale per gli studenti dell'Accademia di BB. AA. e del Conservatorio;
- i prestiti fiduciari, i sussidi straordinari, gli interventi economici;
- le provvidenze per studenti disabili.

Per l'erogazione dei servizi rivolti alla generalità degli studenti universitari, è prevista la verifica dello status di studente regolarmente iscritto:

- servizio ristorazione;
- orientamento e informazione alle scelte di studio e al lavoro;
- consulenza psicologica;
- tutorato per l'Accademia di Belle Arti e il Conservatorio di Musica (in collaborazione con le Direzioni delle due Istituzioni);
- tutorato specialistico per gli studenti disabili dell'Accademia e del Conservatorio;
- attività aggregative, culturali, associazioni studentesche;
- promozione scambi internazionali degli studenti, attraverso intese e convenzioni tra le Università veneziane e l'ESU.

Le principali aree strategiche:

BENEFICI E INTERVENTI: CAPACITA' E MERITO

Borsa di studio

Intervento diretto fondamentale del Diritto allo Studio Universitario, viene attribuita mediante concorso pubblico in base alla valutazione dei requisiti economici e di merito (DPCM 9 aprile 2001).

Benefici economici della borsa di studio

- esonero dalle tasse universitarie e dalla tassa regionale per il diritto allo studio universitario;
 - erogazione di un importo monetario variabile se in possesso del requisito del reddito individuato tramite l'Indicatore della Situazione Economica Equivalente (ISEE), e della tipologia dello studente (in sede, pendolare e fuori sede);
-

- fruizione dei servizi di ristorazione e alloggio secondo le modalità previste dall'annuale bando di concorso.

Borse di studio gestite da ESU Venezia

Quelle previste a favore degli studenti iscritti all'Accademia di Belle Arti di Venezia e al Conservatorio di musica "Benedetto Marcello".

RESIDENZE UNIVERSITARIE: ABITARE

ESU Venezia mette a disposizione degli studenti posti alloggio distribuiti sia presso residenze universitarie, sia presso alloggi privati convenzionati, con garanzia di massima fruibilità degli stessi grazie al servizio di manutenzione realizzato a scopo conservativo.

L'assegnazione dei posti letto avviene sulla base dei requisiti previsti dal bando di concorso annuale: reddito, distanza dalla sede universitaria, merito.

Per gli studenti sprovvisti dei requisiti per partecipare al bando di concorso, al fine di calmierare il mercato e aumentare l'offerta di risorse abitative destinate agli studenti universitari, ESU Venezia propone una serie di soluzioni abitative presso strutture ricettive convenzionate a Venezia.

RISTORAZIONE UNIVERSITARIA: MANGIARE

Agli iscritti agli Atenei Veneziani, ESU offre un servizio di ristorazione variegato e di qualità presso alcune strutture convenzionate nel territorio e tramite il proprio centro di ristorazione, ove viene favorito, inoltre, l'offerta di prodotti agroalimentari di origine locale, prevedendo tariffe particolari rivolte agli studenti capaci, meritevoli ma disagiati.

ORIENTAMENTO: SCEGLIERE GLI STUDI VERSO IL FUTURO

-.-.-

CONSULENZA PSICOLOGICA

ESU offre:

- per gli studenti delle scuole superiori, il servizio di orientamento e counselling;
-

- per gli studenti universitari, quello di ri-orientamento e counselling al lavoro, tutorato con particolare attenzione al supporto tutoriale per disabilità e consulenza psicologica.

ATTIVITÀ CULTURALI E RICREATIVE

ESU concorre a promuovere attività culturali e ricreative finalizzate a migliorare la qualità della vita universitaria, a stimolare forme di aggregazione giovanile, a rafforzare il processo di integrazione tra mondo studentesco universitario e il tessuto culturale e sociale cittadino.

BIBLIOTECHE E AULE STUDIO

ESU Venezia mette a disposizione degli studenti adeguati locali dedicati allo studio con prospettiva di ampliamento degli spazi destinati alla finalità.

Per l'anno 2025, in continuità con l'anno precedente, sono stati confermati gli obiettivi specifici di carattere strategico, funzionali al conseguimento delle linee di mandato, con un orizzonte temporale di norma di medio termine, il triennio 2025-2027, e la loro declinazione negli obiettivi operativi pianificati nel periodo di riferimento.

In **scheda allegata** gli obiettivi strategici vengono rappresentati con il macroprogramma delle attività e relativi indicatori e target.

OBIETTIVI STRATEGICI DEGLI ESU -Triennio 2025-2027		
Prospettiva	Descrizione	Obiettivi operativi
PROSPETTIVA DEL CLIENTE UTENTE	Favorire il diritto allo studio universitario - borsa di studio, altre provvidenze economiche ed interventi (ob. DEFR RV 2024-2026)	1. Attivazione e/o potenziamento di interventi per gli studenti. 2. Interventi di sensibilizzazione e discussione fra gli studenti per il miglioramento delle competenze interattive e comunicative verso modelli comportamentali responsabili
PROSPETTIVA DI SVILUPPO E CRESCITA	Realizzare interventi diretti all'ampliamento dell'offerta quantitativa e qualitativa dei servizi abitativi per gli studenti universitari (ob. DEFR RV 2024-2026)	1. Progettazione, manutenzione e realizzazione di nuovo immobile da destinare a residenza per studenti universitari (condizionato). 2. Stipula di convenzioni per incrementare i posti in residenza per studenti universitari. 3. Istanze di cofinanziamento Legge 14 novembre 2000 n. 338. Adozione provvedimenti conseguenti

PROSPETTIVA DI SVILUPPO E CRESCITA	Realizzare interventi diretti all'ampliamento dell'offerta quantitativa e qualitativa dei servizi ristorativi per gli studenti universitari (OB 2024 - 2026)	1. Realizzazione di investimenti, fornitura di attrezzature, eventi specifici presso il servizio ristorazione. 2. Stipula e gestione accordi per consolidare i punti di accesso al servizio ristorazione
PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI	Riorganizzazione aziendale	1. Organizzazione della struttura aziendale: Avvio revisione, monitoraggio. 2. Revisione e aggiornamento atti regolamentari

3. Il sistema di misurazione e valutazione della Performance

3.1. Il ciclo di gestione della Performance

L'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance consente di organizzare l'attività in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi volti all'utenza, per il raggiungimento di elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione al personale dei premi per risultati.

Con il termine **performance organizzativa** si fa riferimento all'insieme di tutte le attività, di tutti i progetti dell'Amministrazione e dei relativi risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

La performance organizzativa deve:

- Considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo dell'Azienda: trattasi dell'insieme di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può coinvolgere più unità organizzative;
- Essere misurabile in modo chiaro: utilizzando un set di indicatori associati tempestivi (capaci di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori) e misurabili (in grado di essere quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili);
- Tener conto delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili: in termini di risorse umane, risorse economico-finanziarie, risorse strumentali sia per quantità che per qualità;
- Assumere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società (in termini di outcome) nel medio e lungo termine, al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder; per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

Con il termine **performance individuale** si indica l'insieme dei risultati raggiunti in relazione a specifici obiettivi individuali o di gruppo assegnati, nell'ambito del settore di appartenenza e la qualità del contributo (in termini di comportamento organizzativo – fattori di prestazione) al raggiungimento degli obiettivi.

3.2. Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, ivi compresi i fattori

professionali – comportamentali con specifico riferimento:

- Ai dirigenti preposti alla direzione delle aree
- Al personale in posizione apicale (elevate qualificazioni, già posizioni organizzative);
- al resto del personale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009 e in base alle indicazioni metodologiche dell'Organismo Indipendente di Valutazione Unico della Regione del Veneto e degli enti regionali, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

Il Sistema improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

1. Definizione obiettivi strategici e assegnazione obiettivi individuali;
2. Monitoraggio e verifiche intermedie;
3. Valutazione finale

1. L'individuazione degli obiettivi strategici è definita con l'approvazione delle linee guida di mandato: bilancio di previsione e programmazione annuale delle attività.

Nel corso del terzo quadrimestre dell'anno precedente a quello di riferimento, l'Organo d'indirizzo politico definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di bilancio di previsione avvalendosi del contributo tecnico, delle analisi e proposte effettuate dal Direttore.

Entro il 31 gennaio di ogni anno l'Organo d'indirizzo politico definisce il PIAO recante al suo interno la sezione dedicata alla Performance, documento programmatico triennale, in collaborazione con il Direttore dell'azienda, dove sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Amministrazione per il triennio di riferimento, corredato dai relativi indicatori e target di risultato.

Dall'anno 2019 i suddetti obiettivi strategici, in una logica di programmazione partecipata e unitaria, sono preliminarmente condivisi fra i tre ESU del Veneto e sottoposti, unitariamente, al vaglio della Direzione regionale di riferimento, identificata nell'Area Capitale Umano e cultura – Direzione Istruzione e formazione.

Il "Piano della Performance", adottato dall'Organo d'indirizzo politico, viene quindi trasmesso all'OIV Unico di Regione Veneto che annualmente verifica il rispetto della metodologia di valutazione, la coerenza, la significatività degli obiettivi individuati e la loro misurabilità, ai fini della sua validazione, per essere successivamente pubblicato sul sito internet.

Il Direttore, coadiuvato dai Responsabili delle Macrofunzioni, coinvolti nel ciclo di gestione della performance, ad inizio anno illustrano al personale, in appositi incontri, gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione e riportati nella scheda di valutazione, la quale deve essere sottoscritta dal dipendente, in modo da fornire completa trasparenza alla procedura.

2. Monitoraggio e verifiche intermedie

Il periodo marzo-dicembre è tendenzialmente dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli obiettivi di performance organizzativa e individuale.

Dopo il primo semestre ed entro il mese di settembre, in concomitanza con il processo di controllo degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sullo stato di attuazione degli obiettivi. In tale fase il Direttore, coadiuvato dalle Elevate Qualificazioni (già Posizioni Organizzative), esprime una valutazione sintetica sul raggiungimento degli obiettivi e sugli aspetti professionali e comportamentali dei dipendenti valutati. Si rende così possibile evidenziare eventuali disallineamenti in negativo delle prestazioni attese al fine di porre in essere interventi correttivi per il pieno raggiungimento degli obiettivi. Durante tutto il ciclo della performance, ove il responsabile rilevi un andamento negativo della prestazione professionale di qualche dipendente, sono possibili colloqui intermedi per consentire agli interessati di correggere il proprio comportamento e trovare nuove motivazioni. Inoltre è possibile apportare modifiche ed integrazioni agli obiettivi assegnati e ai relativi indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse.

Nel mese di febbraio dell'anno successivo viene redatta la Relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e vengono rilevati i risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato.

Tendenzialmente nei mesi di marzo-aprile, l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente e valida la Relazione della Performance che costituisce lo strumento principale per dimostrare la misurazione e la valutazione dei risultati dell'ente, garantendo trasparenza ed accessibilità dei dati. La Relazione della Performance è trasmessa all'Organo d'indirizzo politico per la sua approvazione e pubblicata sul sito internet dell'Ente.

3. Valutazione finale

Dopo la validazione della Relazione della Performance, vengono effettuate le valutazioni finali del personale coinvolto; il Direttore da parte dell'Organo d'indirizzo politico in raccordo con l'OIV, il restante personale da parte del Direttore coadiuvato dal Dirigente/Elevate Qualificazioni (già Posizioni Organizzative).

Le schede debitamente compilate vengono consegnate ai dipendenti, i quali provvedono a sottoscriverle, ed eventualmente ad indicare, nell'apposita sezione, le proprie osservazioni.

La fase del processo di valutazione si conclude con la stesura della graduatoria delle valutazioni individuali dei Dirigenti e del personale non dirigente, tendenzialmente entro la fine di giugno.

3.3. I fattori di valutazione

Il personale in servizio è valutato sulla base dei seguenti tre fattori, ponderati in maniera differente in relazione al ruolo ricoperto all'interno dell'Azienda (dirigente / personale non dirigente in posizione apicale, ossia titolare di incarico di elevata qualificazione/ personale non dirigente non apicale):

- 1. Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa;**
- 2. Raggiungimento obiettivi di performance individuale;**
- 3. Valutazione dei fattori professionali/comportamentali, di performance individuale.**

1. Performance organizzativa

La performance organizzativa, intesa sia come performance complessiva di Ente, sia come performance dei diversi settori in cui si articola l'organizzazione dell'Ente, esprime il risultato che l'intera organizzazione aziendale consegue in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei suoi utenti e degli interessi di tutti gli stakeholder di riferimento.

La performance organizzativa assume significato/peso diverso nell'ambito della valutazione complessiva, a seconda della diversa area di appartenenza del singolo valutato, come espresso in tabella.

AREA	EX CATEGORIA	% incidenza Obiettivi di Performance Organizzativa
DIRIGENTI		35
E.Q.	P.O.	20
FUNZIONARI	D	10
ISTRUTTORI	C	10
OPERATORI ESPERTI	B	10

La performance organizzativa racchiude la sommatoria degli obiettivi organizzativi, assegnati in maniera esclusiva alla competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione – O.I.V..

La sommatoria degli obiettivi di performance organizzativa è pari a 100%.

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 8 possibili esiti, come da tabella sottostante.

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTI
Completamente inadeguato	0-1
Parzialmente inadeguato	2-3
Insufficiente	4-5
Sufficiente	6
Discreto	7
Buono	8
Molto Buono	9
Eccellente	10

2. Performance individuale

- Obiettivi di Performance Individuale

A cascata, vengono individuati e assegnati specifici "Obiettivi di performance individuale", pesati in relazione alla rilevanza rispetto alle strategie dell'Ente e alla complessità, la cui sommatoria è pari a 100%.

Gli obiettivi di performance individuale rappresentano il contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'unità organizzativa di appartenenza. Pertanto tutto il personale viene collettivamente coinvolto nel raggiungimento anche degli obiettivi complessivi della propria unità.

L'incidenza degli obiettivi nell'ambito della valutazione complessiva varia a seconda dell'area di appartenenza, come indicato nella seguente tabella.

AREA	EX CATEGORIA	% incidenza Obiettivi di Performance Individuale
DIRIGENTI		35
E.Q.	P.O.	40
FUNZIONARI	D	50
ISTRUTTORI	C	30
OPERATORI ESPERTI	B	20

Anche agli Obiettivi di Performance Individuale, si applica il medesimo sistema adottato per la Performance Organizzativa di valutazione del livello di raggiungimento, secondo un punteggio variabile da 0 a 10.

- Fattori di prestazione: *FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI*

Nel settore “Fattori di prestazione”, che verifica gli aspetti legati al comportamento e all’allineamento rispetto all’organizzazione, vengono previsti due diversi “cataloghi delle competenze”, l’uno relativo ai dipendenti cui sono affidati compiti di responsabilità e coordinamento di servizi/gruppi (Dirigente, titolare di incarico di elevata qualificazione, l’altro afferente al restante personale di comparto.

Per il personale cui sono affidati compiti di responsabilità, viene codificato un paniere di cinque fattori, come illustrato nella tabella sottostante.

- DIRIGENTE / DIRETTORE

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIRIGENTE	INCIDENZA
1) Gestione delle risorse umane Competenza e puntualità nell’organizzazione delle attività del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo.	20
2) Motivazione Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell’ambiente di lavoro	20
3) Sviluppo organizzativo Capacità di prescrivere regole, monitorare la gestione, valutare attività e risultati, indirizzare e supportare l’attività e le competenze dei collaboratori	20
4) Rispetto tempi e scadenze Rispetto tempi e scadenze procedurali nello svolgimento dei compiti e attività attribuite, in particolare rispetto dei tempi di pagamento. (*)	30
5) Gestione strumenti di valutazione del personale Grado di differenziazione raggiunto nelle valutazioni rese	10

(*) L’articolo 4-bis del Dl 13/2023 introdotto dalla legge di conversione 41/2023 ha previsto che le amministrazioni pubbliche, nell’ambito dei sistemi di valutazione della performance, debbano assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali, specifici obiettivi annuali per il rispetto dei tempi di pagamento (riferiti all’indicatore di ritardo annuale articolo 1, commi 859 lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018 n. 145). Tali obiettivi che sono valutati ai fini della retribuzione di risultato in misura non inferiore al 30%.

L’approvazione della legge 29 aprile 2024 n. 56, di conversione del decreto-legge 2 marzo 2024 n.19, conferma l’integrazione tra i due macro temi della nuova

disciplina sul rispetto degli obblighi dei tempi di pagamento: performance individuale e modalità di rispetto dei tempi di pagamento. Le interconnessioni fra i due temi sono, infatti, importanti e determinanti al fine di non incorrere nelle sanzioni previste e, dunque, nella impossibilità di riconoscere integralmente l'indennità di risultato spettante ai dirigenti.

- **TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	INCIDENZA
1. Revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa, anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi	20
2. Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo	20
3. Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro	20
4. Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori	20
5. Rispetto tempi e scadenze procedurali nello svolgimento dei compiti e attività attribuite, con elevato grado di autonomia	20

Per il restante personale è previsto, invece, un paniere di dieci fattori, divisi in due gruppi, dal numero 1 al numero 6 e dal numero 7 al numero 10, e rilevano rispettivamente le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente.

- **DIPENDENTE -**

	FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIPENDENTE
PROFESSIONALI	1 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia e il grado di approfondimento necessari per il raggiungimento degli obiettivi)
	2 Rispetto delle regole e delle procedure previste
	3 Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate, anche come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento finalizzata allo svolgimento delle attività affidate con più elevato arricchimento professionale)
	4 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)
	5 Puntualità (cura della programmazione e rispetto dei tempi di esecuzione delle attività)
	6 Autonomia (capacità di auto organizzare i tempi di lavoro; livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
COMPORTAMENTALI	7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi, orientamento all'utenza)

	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10 Disponibilità (grado di collaborazione, disponibilità a condividere le informazioni necessarie con i colleghi, comunicazione efficace)

Per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra le categorie si è resa necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse categorie.

Tale differenziazione è riassunta nella tabella sottostante:

FATTORE	D	C	B
1 Competenza e preparazione	10	10	10
2 Rispetto regole	15	15	15
3 Qualificazione	10	10	10
4 Qualità	10	10	10
5 Puntualità	10	10	10
6 Autonomia	10	10	5
7 Flessibilità	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10
9 Guida	10	5	5
10 Disponibilità	5	10	15
TOTALE	100	100	100

Sia per il personale dirigenziale, sia per il personale del comparto, per ciascuno dei fattori previsti deve essere espressa una valutazione attraverso un giudizio sintetico che va da un massimo di 10 ad un minimo di 0 punti, come da tabella seguente:

VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE	PUNTI
Completamente inadeguato	0-1
Parzialmente inadeguato	2-3
Insufficiente	4-5
Sufficiente	6
Discreto	7
Buono	8
Molto Buono	9
Eccellente	10

Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi, anche l'incidenza dei fattori di prestazione (professionali e comportamentali), nell'ambito della valutazione complessiva, varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella sottostante.

AREA	EX CATEGORIA	% incidenza Fattori Professionali e comportamentali
DIRIGENTI		35
E.Q.	P.O.	40
FUNZIONARI	D	50
ISTRUTTORI	C	30
OPERATORI ESPERTI	B	20

VALUTAZIONE FINALE

Le valutazioni ottenute in ciascuno dei diversi ambiti (obiettivi di performance organizzativa, performance individuale, distinta in obiettivi di performance individuale e in fattori professionali e comportamentali) vengono moltiplicate per le relative incidenze, come di seguito richiamate.

Categoria	% Incidenza Obiettivi Performance Organizzativa	% Incidenza Obiettivi Performance Individuale	Totale Obiettivi	% Incidenza Fattori Professionali e Comportamentali	TOTALE
DIR	35	35	70	30	100
PO	20	40	60	40	100
D	10	40	50	50	100
C	10	30	40	60	100
B	10	20	30	70	100

I risultati vengono quindi sommati per ottenere la valutazione finale complessiva di performance organizzativa e di performance individuale.

NOTE ED EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Nella scheda individuale di valutazione che comprende le diverse sezioni performanti ivi descritte, è inserita una sezione di riscontro finale, da compilarsi a cura del dipendente valutato, che serve a monitorare la corretta applicazione del sistema di valutazione, sia sul piano delle procedure che del rispetto dei tempi.

Al dipendente è chiesto di rispondere a tre domande per verificare se la gestione del processo valutativo si è svolta nella maniera prevista dalla metodologia e, nel caso lo ritenga indispensabile, di riportare le sue osservazioni scritte nel settore dedicato a questo.

Ai fini del collegamento degli esiti valutativi con il sistema retributivo legato all'erogazione del salario accessorio per il personale del comparto è prevista un'attribuzione dei compensi direttamente proporzionale al punteggio ottenuto, mentre, per le posizioni organizzative e per il personale dirigenziale la retribuzione di risultato è collegata alle fasce evidenziate nello schema sottostante:

	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 4	Fascia 5	Fascia 6
Punteggio	Da 1000 a 901	Da 900 a 801	Da 800 a 701	Da 700 a 601	Da 600 a 401	Da 400 a 0
	100%	90%	80%	70%	60%	0%

Sottosezione II.3: PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

1. Il Piano

Obiettivi

In continuità con l'anno precedente, contribuire alla rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, orientando le politiche di gestione delle risorse umane secondo le specifiche linee di azione programmate, volte a:

- realizzare politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e condivisione dei carichi di cura tra uomini e donne,
- sviluppare best practices per valorizzare l'apporto di lavoratrici e lavoratori e prevenire situazioni di malessere e disagio tra il personale,
- facilitare la presenza delle donne nelle posizioni apicali,
- contrastare qualsiasi forma di discriminazione nell'ambiente di lavoro.

La programmazione

Le azioni positive programmate sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne.

Sono misure "speciali" – in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta – e "temporanee", in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne.

Tra le azioni trovano spazio le misure volte a favorire politiche di conciliazione o, meglio, di armonizzazione, tra lavoro professionale e familiare, di condivisione dei carichi di cura tra uomini e donne, a formare una cultura della differenza di genere, a promuovere l'occupazione femminile, a realizzare nuove politiche dei tempi e dei cicli di vita, a rimuovere la segregazione occupazionale orizzontale e verticale.

Le azioni positive non possono essere solo un mezzo di risoluzione per le disparità di trattamento tra i generi, ma hanno la finalità di promuovere le pari opportunità e sanare ogni altro tipo di discriminazione, anche quella relativa all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, per favorire l'inclusione lavorativa e sociale. Le differenze costituiscono una ricchezza per ogni organizzazione e, quindi, un fattore di qualità dell'azione amministrativa. Valorizzare le differenze e attuare le pari opportunità consente di innalzare il livello di qualità dei servizi con la finalità di rispondere con più efficacia ed efficienza ai bisogni degli studenti universitari, primi destinatari dell'azione di ESU.

Base di riferimento: il Personale

Nella **Tavola 1** viene rappresentata una "fotografia" della situazione del personale in servizio effettivo (escluso il personale in aspettativa e in posizione di comando) distinto per fasce d'età, scattata alla data del 31 dicembre 2024.

La rappresentazione in forma sintetica dei dati relativi al personale consente di formare la base generale di riferimento per il monitoraggio dell'impatto delle azioni programmate sul benessere del personale.

Il personale "effettivo" di ESU Venezia è pari a complessive 32 unità, di cui 1 sola unità in servizio con qualifica dirigenziale, quella del Direttore.

Tavola 1
Personale in servizio distinto per fasce d'età

QUALIFICA/AREA	GENERE	FASCE D'ETA'							TOT	% su QUALIFICA/AREA
		< 40 ANNI	40/44 ANNI	45/49 ANNI	50/54 ANNI	55/59 ANNI	60/64 ANNI	> 64 ANNI		
Direttore	F									
	M				1				1	100%
Dirigente	F									
	M									
Funzionari E.Q.	F				2	1			3	100%
	M									
Funzionari	F		1		3	1	1	1	7	70%
	M				1	1	1		3	30%
Istruttori	F			2	2				4	36,36%
	M	2	1		2	2			7	63,63%
Operatori Esperti	F						3	1	4	57,14%
	M				1		2		3	42,86%
Totale		2	2	2	12	5	7	2	32	

Tavola 2
Sintesi

QUALIFICA/AREA	GENERE	FASCE D'ETA'							TOT	% su GENERE
		< 40 ANNI	40/44 ANNI	45/49 ANNI	50/54 ANNI	55/59 ANNI	60/64 ANNI	> 64 ANNI		
Totale	F		1	2	7	2	4	2	18	56,25
Totale	M	2	1	0	5	3	3		14	43,75
Totale	generale	2	2	2	12	5	7	2	32	
% su totale generale		6,25	6,25	6,25	37,5	15,62	21,87	6,25		

Si evidenzia, in un'ottica di genere, una contenuta prevalenza del personale femminile: le donne rappresentano infatti il 56,25 % del totale.

Sotto il profilo del livello raggiunto nella promozione delle pari opportunità, però, si rileva che, a fronte del conferimento del ruolo di Direttore a personale maschile, i ruoli apicali (elevate qualificazioni) sono attualmente conferiti in prevalenza a personale femminile.

Particolarmente interessante è anche la distribuzione per fasce di età che evidenzia la

concentrazione del personale nelle fasce più anziane della popolazione.

Solo 4 persone (12,5 % del totale) hanno meno di 45 anni, mentre la maggioranza (87,5 %) ha più di 45 anni. La fascia di popolazione lavorativa più numerosa è quella fra 50 e 64 anni, con 24 persone (75%)

Per quanto riguarda gli istituti di conciliazione, al 31/12/2024 il part-time era utilizzato da 2 persone (1 uomo e 1 donna), mentre la flessibilità oraria è stata fruibile nel corso dell'anno da tutto il personale con estensione della fascia oraria di ingresso/uscita.

Le iniziative adottate

Le modalità adottate per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne si sono concretizzate in interventi di varia natura.

Molti istituti a favore delle pari opportunità, previsti dalle disposizioni contrattuali e legislative vigenti, sono infatti da anni operativi presso l'Ente:

- a) composizione delle Commissioni di concorso delle procedure di assunzione conforme a quanto stabilito dalla normativa vigente, con componenti di entrambi i sessi;
- b) presenza delle donne nei ruoli di vertice e decisionali;
- c) partecipazione di tutto il personale, senza distinzione di genere, a corsi di formazione e aggiornamento professionale, adottando modalità organizzative, fra cui la presentazione online, che favoriscano la partecipazione anche dei dipendenti con particolari carichi familiari;
- d) particolare considerazione delle esigenze del personale legate a cause familiari o a specifiche condizioni psicofisiche, in particolare a sostegno della maternità a mezzo opportuni adeguamenti dell'organizzazione del lavoro delle donne nei livelli, nei ruoli e nelle posizioni di responsabilità e l'adozione di strategie basate sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, per quanto possibile;
- e) trattamento retributivo senza distinzioni tra uomini e donne, nonché applicazione delle medesime condizioni per l'accesso alle prestazioni previdenziali.
- f) introduzione del lavoro agile quale importante strumento di accordo fra le esigenze personali del lavoratore e le esigenze della produzione di adeguati livelli di qualità e efficienza.

A queste iniziative, si è aggiunta, inoltre:

- g) l'indicazione nei bandi concorsuali, ai sensi dell'art. 6 del D.P.R. n. 487/1994 come modificato dal D.P.R. n. 82/2023, della percentuale rappresentativa del genere femminile e del genere maschile per il profilo bandito. Qualora risulti una differenza tra i generi superiore al 30% è prevista l'applicazione del titolo di preferenza di cui all'art. 5, comma 4, lettera o) del decreto citato in favore del genere meno rappresentato.

2. Obiettivi di azioni positive 2025-2027

Obiettivo 1: **Parità e Pari Opportunità**

Obiettivo 2: **Benessere Organizzativo**

Obiettivo 3: **Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica**

In continuità con la programmazione adottata, ciascun obiettivo trova attuazione attraverso alcune "iniziative" che raggruppano una pluralità di azioni che presentano caratteristiche comuni. Le azioni concorrono al raggiungimento di più obiettivi contemporaneamente, data la multidimensionalità delle stesse.

OBIETTIVO 1: Parità e Pari Opportunità

Prosecuzione nel percorso di armonizzazione dei tempi di vita personale e familiare con i tempi del lavoro, con l'obiettivo di temperare le esigenze della persona con le necessità di funzionalità dell'Amministrazione.

A tal fine sono state e continuano ad essere attivate varie forme di flessibilità della prestazione lavorativa che possono incidere favorevolmente nell'organizzazione della vita quotidiana delle persone, con particolare attenzione per quei collaboratori che si trovano ad assumere funzioni di cura e di supporto nei confronti dei propri familiari. Rispondono in prevalenza a tale finalità, l'istituto del lavoro parziale, la flessibilità oraria, la concessione di orari di lavoro particolari e il lavoro agile.

L'ente persegue inoltre la promozione della parità e delle pari opportunità anche attraverso lo strumento della formazione del personale, parallelamente ad una attività di informazione e sensibilizzazione, che si concretizza in percorsi formativi che garantiscano la massima partecipazione di donne e uomini con carichi di cura, anche attraverso orari e modalità flessibili (webinar) e quindi la possibilità di crescita professionale estesa a tutta la comunità lavorativa.

OBIETTIVO 2: Benessere Organizzativo

Il benessere organizzativo, o meglio la sua percezione, rappresenta la sintesi di una molteplicità di fattori, quali le generali politiche dell'ente in materia di personale ma anche le decisioni assunte quotidianamente dai diversi responsabili, in termini di comunicazione interna, contenuti del lavoro, condivisione di decisioni ed obiettivi, riconoscimenti e apprezzamenti del lavoro svolto. Per agire positivamente sul benessere organizzativo, l'amministrazione prosegue nell'attenzione dedicata alla comunicazione interna anche attraverso tecnologie digitali e l'individuazione di dipendente incaricato della comunicazione istituzionale, per favorire una crescente circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa che punti a rafforzare la motivazione intrinseca e il senso di appartenenza all'organizzazione.

OBIETTIVO 3: Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica

Nell'ambito del contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica, risulta fondamentale la condivisione di procedure, formazione e buone prassi, finalizzata a:

- promuovere una comunicazione istituzionale, sia interna che esterna, sempre più attenta alle modalità di rappresentazione dei generi;
- valorizzare le politiche di genere già in atto e promuoverne altre;

Iniziative di promozione della cultura delle pari opportunità e sulla conciliazione vita - lavoro

INIZIATIVA n.1 - Flessibilità del lavoro

Obiettivi: Pari Opportunità e Benessere Organizzativo

Azioni:

- Proseguire l'esperienza del lavoro agile, in linea con l'evolversi del quadro normativo e contrattuale di riferimento quale strumento di politica di conciliazione vita-lavoro e leva per una maggior autonomia e responsabilità dei lavoratori, maggior orientamento "ai risultati" più che al mero "tempo di lavoro", maggior collaborazione e fiducia tra capi e collaboratori.
- Potenziare la dotazione tecnologica (hardware e software) anche a supporto al lavoro agile, con lo scopo di migliorare la produttività e il benessere collettivo.
- Attenzione alle eventuali nuove necessità emergenti in tema di lavoro agile (diritto alla disconnessione, salute e sicurezza sul lavoro) fatte salve le esigenze della produzione.
- Programmare percorsi di formazione, anche a distanza, per tutto il personale in modo da sviluppare nuove digital ability trasversali all'interno dell'organizzazione, al fine di consentire alle persone di operare in modo efficace in contesti complessi e sempre più caratterizzati da trasformazioni digitali, di facilitare e migliorare la collaborazione tra gli uffici e sviluppare in modo efficiente il lavoro anche in modalità agile.
- Garantire modalità organizzative idonee a favorire la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici a corsi formativi e di aggiornamento professionale, anche mediante il ricorso a modalità formative in videoconferenza ed in e-learning e/o attraverso orari flessibili consentendo sia la conciliazione tra vita professionale e vita familiare, sia pari opportunità di crescita professionale per tutta la comunità lavorativa.
- Mantenere la possibilità della più ampia flessibilità di orario di lavoro per favorire esigenze familiari su richiesta del dipendente.

INIZIATIVA n.2 - Azioni di sostegno e sviluppo organizzativo

Obiettivi: Pari Opportunità, Benessere Organizzativo e Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica

Azioni:

- Riservare attenzione al tema dell'accessibilità di spazi web, applicazioni e documenti nella consapevolezza che le barriere digitali possono seriamente compromettere le potenzialità operative dei lavoratori disabili e dei cittadini utenti.
- Azioni di sostegno per favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi (malattia, maternità e aspettative).
- Valorizzazione di buone pratiche e di soluzioni organizzative innovative per migliorare il clima interno, il benessere organizzativo ed il senso di appartenenza.

INIZIATIVA n.3 – Valorizzazione risorse umane

Obiettivi: Pari Opportunità

Azioni:

- Dichiarare espressamente il principio di pari opportunità tra uomini e donne nei bandi di selezione del personale.
- Prevedere espressamente, nei bandi concorsuali, l'applicazione del titolo di preferenza, a parità di merito, di cui all'art. 5, comma 4, lettera o) del D.P.R. n. 487/1994 in favore del genere meno rappresentato (in ipotesi di differenza tra i generi superiore al 30%).
- Assicurare la parità di genere nelle Commissioni di selezione, in conformità alle disposizioni di legge.

- Fornire opportunità di carriera e di sviluppo della professionalità sia al personale maschile che femminile, compatibilmente con le disposizioni normative in tema di progressioni di carriera, incentivi e progressioni economiche.
- Affidamento degli incarichi di responsabilità sulla base della professionalità e dell'esperienza acquisita, senza discriminazioni.

Sottosezione II.4: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

In attuazione delle disposizioni normative in materia di pianificazione e programmazione di cui all'art. 6 del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021, cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, viene adottato il PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) nel quale confluiscono, tra l'altro, i piani:

- delle performance;
- della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- dei fabbisogni di personale.

Specifiche rendicontazioni periodiche trovano rappresentazione nei documenti di monitoraggio regionale e nella Relazione sulla Performance, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

La norma istitutiva del PIAO e il decreto che ha definito il contenuto del documento integrato, hanno previsto modalità differenziate per svolgere il monitoraggio delle diverse sotto-sezioni; in particolare per i Rischi corruttivi e la Trasparenza valgono le considerazioni già definite dall'ANAC in materia di "monitoraggio periodico" del PTPC (Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza), strettamente riferito al PNA e alla Relazione annuale del RPCT (Responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza) sulla base del modello universale predisposto da ANAC.

Per la sezione Trasparenza il monitoraggio viene svolto a cura degli organismi di valutazione sulla base della delibera ANAC che prescrive ogni anno la necessità di effettuare le attestazioni degli organi di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte degli enti. La sezione Trasparenza deve essere interamente e costantemente aggiornata, benché la delibera ANAC preveda ogni anno un focus diverso di indagine sulle pubblicazioni in "Amministrazione trasparente" da parte degli enti e questo al fine di non appesantire il lavoro di controllo degli organismi.

Attraverso l'attività di controllo e di monitoraggio, il RPCT valuta se le misure di contrasto ai comportamenti non etici messe in atto siano appropriate, conosciute, comprese e seguite da tutti i dipendenti.

Secondo quanto disposto dal P.N.A. di Anac, approvato dal Consiglio dell'Autorità il 17 gennaio 2023, di norma, la programmazione Anticorruzione e Trasparenza da parte degli Enti con meno di cinquanta dipendenti deve essere effettuata una volta ogni tre anni.

Tuttavia, posto che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono strumento per la protezione del valore pubblico, nella logica di integrazione che caratterizza il PIAO, si può rendere necessaria una revisione della programmazione e di conseguenza anche della sezione anticorruzione e trasparenza per allineare le misure alle modifiche apportate alle altre sezioni.

Di regola, l'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione sarà effettuato in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni

amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti/modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Non riscontrandosi le fattispecie sopradescritte, nella presente sezione, rubricata "Rischi corruttivi e Trasparenza", si confermano gli esiti della valutazione del rischio effettuata nel precedente documento programmatico con riferimento ai processi lavorativi oggetto di mappatura.

Per ogni processo o attività "mappata" si è provveduto a definire la tipologia di rischio correlata e la valutazione complessiva del livello di rischio (A: alto – M: medio – B: basso) in modo tale da poter misurare il livello di rischio e l'impatto dell'episodio corruttivo, cioè le ricadute delle situazioni a potenziale rischio sull'organizzazione e la funzionalità dell'ufficio e le misure da adottarsi ai fini della prevenzione/riduzione del rischio.

Si conferma, inoltre, il monitoraggio a cadenza semestrale, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di possibili criticità, in particolare a seguito di scostamenti tra valori attesi e quelli rilevati attraverso gli indicatori di monitoraggio associati a ciascuna misura.

Si riporta, al fine di una lettura integrata del PIAO, il sistema di mappatura dei processi e di analisi del rischio, integrato e aggiornato alla luce delle indicazioni provenienti dal PNA, che si articola nelle seguenti fasi:

- **Analisi del contesto** (esterno e interno);
- **Valutazione del rischio** (identificazione eventi rischiosi, analisi del rischio, ponderazione del rischio);
- **Trattamento del rischio** (individuazione del rischio, programmazione delle misure);
- **Consultazione e comunicazione.**

1. *Analisi del contesto*

L'analisi del contesto deve poter fornire il quadro di riferimento per pianificare azioni di trattamento e controllo dei possibili rischi di corruzione e *maladministration* che assicurino il miglioramento continuo del proprio sistema di gestione.

➤ *Contesto esterno*

Sotto l'aspetto socio-economico, nel Veneto nell'ultimo periodo si è registrato, rispetto alla crisi economica iniziata nel 2008, un importante recupero economico (PIL) grazie alla presenza di un sistema produttivo relativamente più forte e internazionalizzato e migliori condizioni, al quale si è accompagnata anche una ripresa dell'occupazione.

Sul versante del contesto della illegalità, la Relazione della Direzione Investigativa Antimafia (Dia) consegnata al Parlamento e relativa al secondo semestre del 2020, rivela che tutta la Penisola è interesse delle mafie, evidenziando la tendenza delle organizzazioni criminali "ad infiltrarsi in modo capillare nel tessuto economico e sociale 'sano' " per sfruttare le occasioni di guadagno derivanti dalle ingenti risorse provenienti anche dai fondi comunitari.

➤ *Contesto interno*

Stakeholders

Gli Stakeholders dell'Azienda sono:

- la **Regione del Veneto**, di cui ESU è ente strumentale.
- i quattro **Atenei veneziani**: Università Ca' Foscari di Venezia; IUAV Istituto

Universitario per l'Architettura di Venezia; Accademia di Belle Arti di Venezia; Conservatorio di Musica Benedetto Marcello.

- il **Comune di Venezia**, con il quale l'ESU intrattiene numerosi rapporti negoziali, anzitutto relativi alla gestione immobiliare degli edifici comunali gestiti dall'ESU come residenze universitarie;
- l'**ATER** di Venezia con il quale l'ESU intrattiene rapporti per l'utilizzo di patrimonio immobiliare destinato alla residenzialità studentesca;
- la popolazione degli **studenti** iscritti ai quattro Atenei veneziani.
- **gli aspiranti studenti** universitari veneziani, ovvero la popolazione studentesca degli ultimi anni delle scuole superiori (o quella di altre università che intende trasferirsi a Venezia) che si rivolgono all'ESU per ricevere informazioni e/o presentare le istanze per i benefici;
- **le famiglie** degli studenti di cui ai due punti precedenti, sia perché spesso sono un interlocutore diretto che nelle fasi istruttorie si affianca allo studente richiedente i benefici; sia perché, sostenendo un loro componente, l'ESU sostiene anche il nucleo familiare in cui è inserito;
- numerose aziende private fornitrici, in primis quelli dei servizi più rilevanti per peso economico, relativi al servizio alloggio e al servizio ristorazione;

Il territorio di riferimento – La Città di Venezia

Nel contesto regionale la Città di Venezia - centro storico, si caratterizza per i seguenti elementi:

- la compresenza di un patrimonio storico culturale unico al mondo; eventi culturali di livello internazionale; una presenza turistica importante;
- un progressivo e inesorabile calo demografico, iniziato nel 1951 senza mai inversioni di tendenza;
- una sempre più significativa incidenza della comunità studentesca residente in centro storico, si stimano circa 10.000 unità, che, unitamente al calo di presenze, arriva a rappresentare quasi il 20% della popolazione residente;
- investimenti artistici e immobiliari internazionali di ingente valore complessivo che fanno di Venezia centro storico il mercato immobiliare più ricco della Regione e tra i più ricchi d'Italia;
- una conformazione insulare e un'urbanizzazione unica al mondo che rende tanto lenti e difficoltosi quanto affascinanti e avventurosi, gli spostamenti di merci e persone;
- anche per quanto appena elencato: un livello dei prezzi al consumo di beni e servizi, e delle abitazioni tra i più elevati d'Italia, che sostanzialmente spiegano la progressiva e inesorabile diminuzione dei residenti autoctoni.

Il territorio di riferimento – Gli Atenei veneziani

L'ESU non ha un rapporto esclusivo con una sola Università prevalente, ma interagisce con due Istituzioni universitarie importanti e autorevoli: Ca' Foscari e Università IUAV, nonché con l'Accademia di Belle Arti e il Conservatorio di Musica Benedetto Marcello.

Struttura organizzativa: rinvio alla Sezione III

2. Valutazione del rischio, mappatura dei processi e misure

Tenendo presenti le considerazioni sul contesto esterno ed interno, la fase di valutazione del rischio è stata svolta con riferimento ai processi lavorativi oggetto della mappatura ed è stata attuata con il coinvolgimento dei referenti per le aree di rispettiva

competenza, sotto il coordinamento del Responsabile Anticorruzione.

AREE DI RISCHIO "GENERALI"		PROCESSI
A	Area Acquisizione e progressione del personale	Reclutamento a qualsiasi titolo (concorsi a tempo indeterminato; determinato; incarichi di collaborazione)
		Progressioni
		Procedure di mobilità in entrata
B	Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati
C	Area Contratti Pubblici	FASE 1: PROGRAMMAZIONE
		FASE 2: PROGETTAZIONE DELLA GARA
		FASE 3: SCELTA DEL CONTRAENTE
		FASE 4 - VERIFICA DELL'AGGIUDICAZIONE E STIPULA DEL CONTRATTO
		FASE 5 - ESECUZIONE DEL CONTRATTO
		FASE 6 - RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO
D	Area incarichi e nomine	Conferimento di incarichi di collaborazione, consulenza, studio e ricerca; Nomine degli organi politici; incarichi gratuiti; Nomine commissioni;
E	Area Affari legali e contenzioso	Affidamento incarichi legali; risoluzione delle controversie per via extragiudiziarie
F	Area gestione delle Entrate, delle spese e del patrimonio	Pagamenti; Tariffe e relative esenzioni; Riscossioni; Affitti passivi per locazione immobili; Affitti attivi per locazione/concessione edifici dell'ente; Comodato d'uso gratuiti
AREE DI RISCHIO "SPECIFICO"		
G	Area servizi a domanda individuale	erogazioni di servizi agli studenti al di fuori di quelli previsti e regolati dal Bando annuale DSU

Secondo le indicazioni del P.N.A. si è proceduto alla predisposizione della "mappatura dei processi", che non è stata limitata alla definizione delle c.d. "aree a rischio", ma ha preso in esame tutte le principali attività dell'Azienda.

Per ogni processo o attività "mappata" si è provveduto a definire la tipologia di rischio correlata e la valutazione complessiva del livello di rischio (A: alto – M: medio – B: basso).

A tale fine, è stata validata, in quanto tuttora aderente alle situazioni di fatto, la griglia già adottata contenente i criteri coerenti con la specificità delle attività dell'Azienda, nel rispetto delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione. Tali criteri consentono di misurare il livello di rischio e l'impatto dell'episodio corruttivo, cioè le ricadute delle situazioni a potenziale rischio sull'organizzazione e la funzionalità dell'ufficio e le misure da adottarsi ai fini della prevenzione/riduzione del rischio.

L'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione sarà effettuato in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti/modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Scaduto il triennio di validità, il Piano sarà modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio

L'attività di valutazione del rischio è realizzata per ciascun processo inserito in ciascuna

area di rischio

Il processo di valutazione del rischio comprende le fasi di:

- *Identificazione*: consiste nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi
- *Analisi (misurazione) del rischio*: consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto) per giungere alla determinazione del livello di rischio. Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico
- *Ponderazione del rischio*: consiste nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza del trattamento

La fase di identificazione e analisi degli eventi rischiosi di corruzione è stata condotta in uniformità con la metodologia utilizzata per gli altri processi e richiede che per ciascun processo o fase di processo siano fatti emergere i possibili rischi di corruzione.

Considerata l'ampia definizione di "corruzione" accolta nel PNA e quindi nel presente Piano, i possibili eventi rischiosi che possono comportare dei rischi sono tutti quelli che siano considerati idonei, a seconda delle varie tipologie di processi amministrativi, a distrarre l'attività amministrativa dall'interesse pubblico, per favorire interessi particolari.

La ponderazione degli eventi rischiosi è svolta sotto il coordinamento del Responsabile per la prevenzione della corruzione e consiste nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento.

La ponderazione degli eventi rischiosi ha lo scopo di stimare il livello di esposizione al rischio di corruzione dei diversi processi organizzativi. E' basata sul preventivo reperimento ed elaborazione di una pluralità di informazioni, con lo scopo di addivenire ad una stima attendibile del grado di esposizione al rischio per ciascun processo, sia per l'organizzazione nel suo complesso, sia livello di singole strutture organizzative che intervengono in ogni dato processo.

Nell'ambito delle tecniche di valutazione proposte dallo standard applicativo ISO/IEC 31010, la metodologia applicata è quella della matrice "impatto/probabilità"

Per ciascun evento rischioso identificato e riportato nel registro, è stata realizzata un'analisi delle cause ossia dei fattori interni (comportamenti) e/o fattori esterni (normativa, cambiamento del contesto sociale) che possono favorire il verificarsi di eventi corruttivi ossia quelli dai cui dipende la realizzazione della minaccia.

L'attività di "analisi dei rischi" mira a valutare l'esposizione al rischio dei processi organizzativi.

Per stimare il rischio si è reso necessario definire gli indicatori del livello di esposizione al rischio di corruzione di ciascun processo. In forza del principio di "gradualità", gli indicatori hanno livelli di qualità e di complessità progressivamente diversi negli anni.

I sei indicatori come proposti dall'Autorità sono i seguenti:

- 1.- livello di interesse "esterno": la presenza di interessi rilevanti, economici o meno, e di benefici per i destinatari determina un incremento del rischio;
- 2.- grado di discrezionalità del decisore interno: un processo decisionale altamente discrezionale si caratterizza per un livello di rischio maggiore rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;

- 3.- manifestazione di eventi corruttivi in passato: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha caratteristiche che rendono praticabile il malaffare;
- 4.- opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, abbassa il rischio;
- 5.- livello di collaborazione del responsabile del processo nell'elaborazione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della corruzione o, comunque, determinare una certa opacità sul reale livello di rischio;
- 6.- grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore probabilità di fatti corruttivi.

Per ogni oggetto di analisi, vale a dire "il processo" si è proceduto alla "misurazione" dei 6 indicatori di rischio. La misurazione ha utilizzato una scala ordinale: alto, medio, basso e "ogni misurazione è stata adeguatamente motivata alla luce dei dati e delle evidenze raccolte".

L'analisi è stata svolta con metodologia di tipo qualitativo applicando la seguente scala ordinale:

Livello di rischio	Sigla
Rischio quasi nullo	N
Rischio molto basso	B-
Rischio basso	B
Rischio moderato	M
Rischio alto	A
Rischio molto alto	A+
Rischio altissimo	A++

A seguito dell'analisi condotta, i singoli eventi rischiosi e i relativi processi sono inseriti in una "classifica del livello di rischio". I processi per i quali siano emersi i più elevati livelli di rischio vanno a identificare le aree di rischio che rappresentano le attività più sensibili e da valutare ai fini del trattamento.

La fase di identificazione e progettazione delle misure di prevenzione è finalizzata alla individuazione degli interventi organizzativi volti a ridurre o neutralizzare il rischio di corruzione, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. Il trattamento del rischio (risposta al rischio) consiste in un'attività attraverso la quale si identificano e si implementano appropriate misure al fine di modificare il rischio.

Misure di prevenzione individuate:

- o Controllo;
- o trasparenza;
- o definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- o regolamentazione;
- o semplificazione;
- o formazione;
- o sensibilizzazione e partecipazione;
- o rotazione;
- o segnalazione e protezione;

- o disciplina del conflitto di interessi;
- o regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (lobbies).

Le attività di prevenzione della corruzione si sviluppano nel triennio secondo il seguente cronoprogramma

Attività	Soggetto competente	Data
Adozione del PIAO 2025- 2027	Consiglio di Amministrazione quale organo di indirizzo politico Amministrativo	31.01.
Invio del Piano a tutti i dipendenti e pubblicazione sul sito WEB dell'Azienda	Responsabile della prevenzione della corruzione	28.02.
Proposta Programma formativo anticorruzione 2025 da inserire nel Piano formativo dell'Azienda	Responsabile della prevenzione della corruzione in collaborazione con Responsabile del Settore gestione risorse umane	30.06.
Relazione dei Dirigenti Responsabili di struttura, ai Responsabile per la prevenzione della corruzione sui risultati del monitoraggio	Referenti anticorruzione	30.11.
Adeguamento metodologico al sistema adottato da Regione Veneto	Responsabile della prevenzione della corruzione con tutti i referenti della corruzione	15.12.
Adeguamento delle misure di prevenzione alle variazioni eventuali delle attività	Responsabile della prevenzione della corruzione	15.12.
Pubblicazione sul sito WEB aziendale della relazione sull'esito dell'attività svolta secondo il modello ANAC	Responsabile della prevenzione della Corruzione	15.02. anno successivo
Verifica elenco attività a rischio con eventuale modifica ed aggiornamento	Responsabile della prevenzione della corruzione	15.12.

Si allegano le seguenti **schede**, aggiornate in conformità alla nuova struttura organizzativa:

- **mappatura** dei processi, rilevanti sotto l'aspetto del rischio corruttivo;
- catalogo dei **rischi mappati**;
- programmazione delle **misure anticorruzione**,

Sezione III - Organizzazione e capitale umano

Sottosezione III.1: STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, a seguito della revisione introdotta con Decreto del Direttore n. 389 del 17-12-2024, in fase di graduale attuazione e successivo monitoraggio.

1. Organici

L'Ente periodicamente, in sede di programmazione del fabbisogno di personale, procede alla verifica, aggiornamento e rideterminazione della propria dotazione organica.

La **tavola 1** rappresenta la situazione dell'organico aziendale al 31-12-2024, in rapporto con la propria struttura organizzativa e in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale adottata.

L'insieme dei posti occupati o da occupare risulta evidenziato nella tabella di seguito riportata:

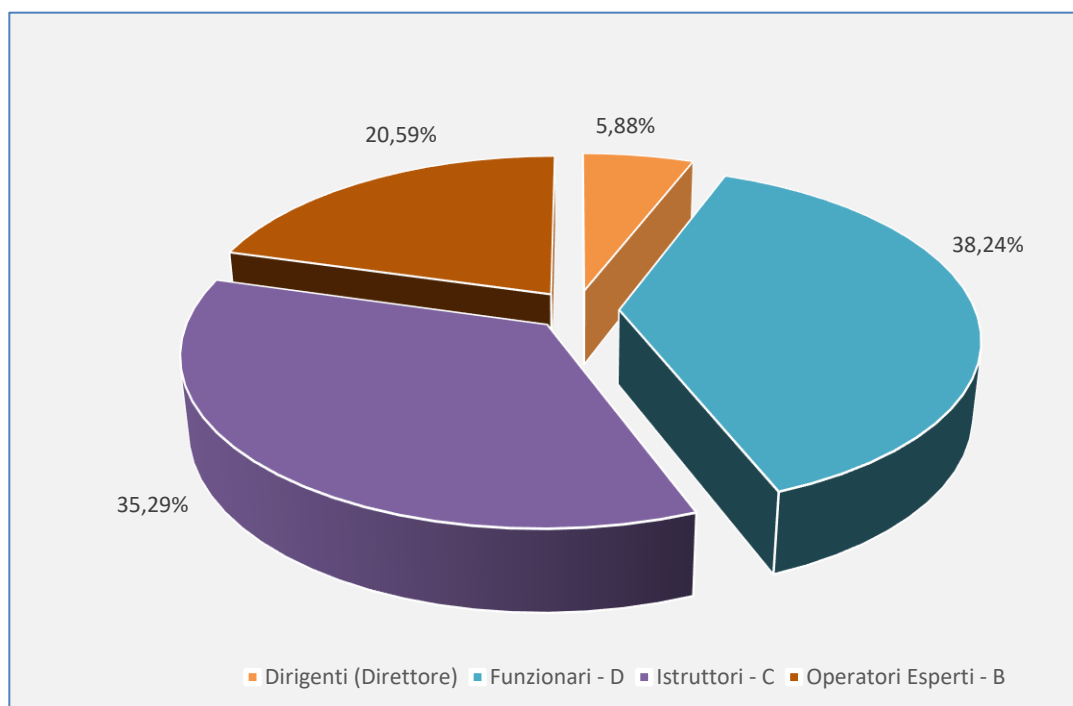
Tavola 1 – Dotazione organica al 31-12-2024

Categoria/ Area	Posti in organico	Posti coperti	Posti non coperti	Note
Dirigenti	1	1	➤ 0	Unità in aspettativa senza assegni Non sostituita
D - Funzionari	19	13	➤ 6	Di cui 1 unità in comando in uscita
C - Istruttori	13	12	➤ 1	
B – Operatori esperti	9	7	➤ 2	
A	0	0	0	
Totale	42	33	➤ 9	

Direttore	1	1	0	Organo istituzionale al di fuori della dotazione organica (L.R. 8/1998)
Personale presente al 31/12/2024		34		
Personale in servizio effettivo al 31/12/2024 (escluso personale in aspettativa e in comando in uscita)		32		
<i>Personale a tempo determinato</i>		<i>0</i>		
<i>Personale in comando in entrata</i>		<i>0</i>		

La **tavola 1 a** illustra la distribuzione del personale distinto per qualifica e area (già categoria giuridica) al 31-12-2024.

Dirigente - Direttore	2	5,88%
Funzionari - D	13	38,24%
Istruttori - C	12	35,29%
Operatori esperti - B	7	20,59%
totale	34	100%

Tavola 1 a – Distribuzione Personale

Distribuzione del personale per categoria giuridica		
Dirigenti (Direttore)	5,88%	2
Funzionari - D	38,24%	13
Istruttori - C	35,29%	12
Operatori Esperti - B	20,59%	7
TOTALE	100,00%	34

2. Organigramma e consistenza del personale

La **tavola 2** rappresenta l'organigramma dell'Azienda, ovvero la consistenza numerica del personale in servizio effettivo, escluso pertanto il personale in aspettativa e in comando in uscita. A parte l'unità di personale con incarico dirigenziale di Direttore, il personale (n. 31 unità) assegnato alle diverse strutture organizzative è di qualifica non dirigenziale.

Tavola 2 - Organigramma sino al 31.12.2024 e consistenza occupazionale “effettiva”

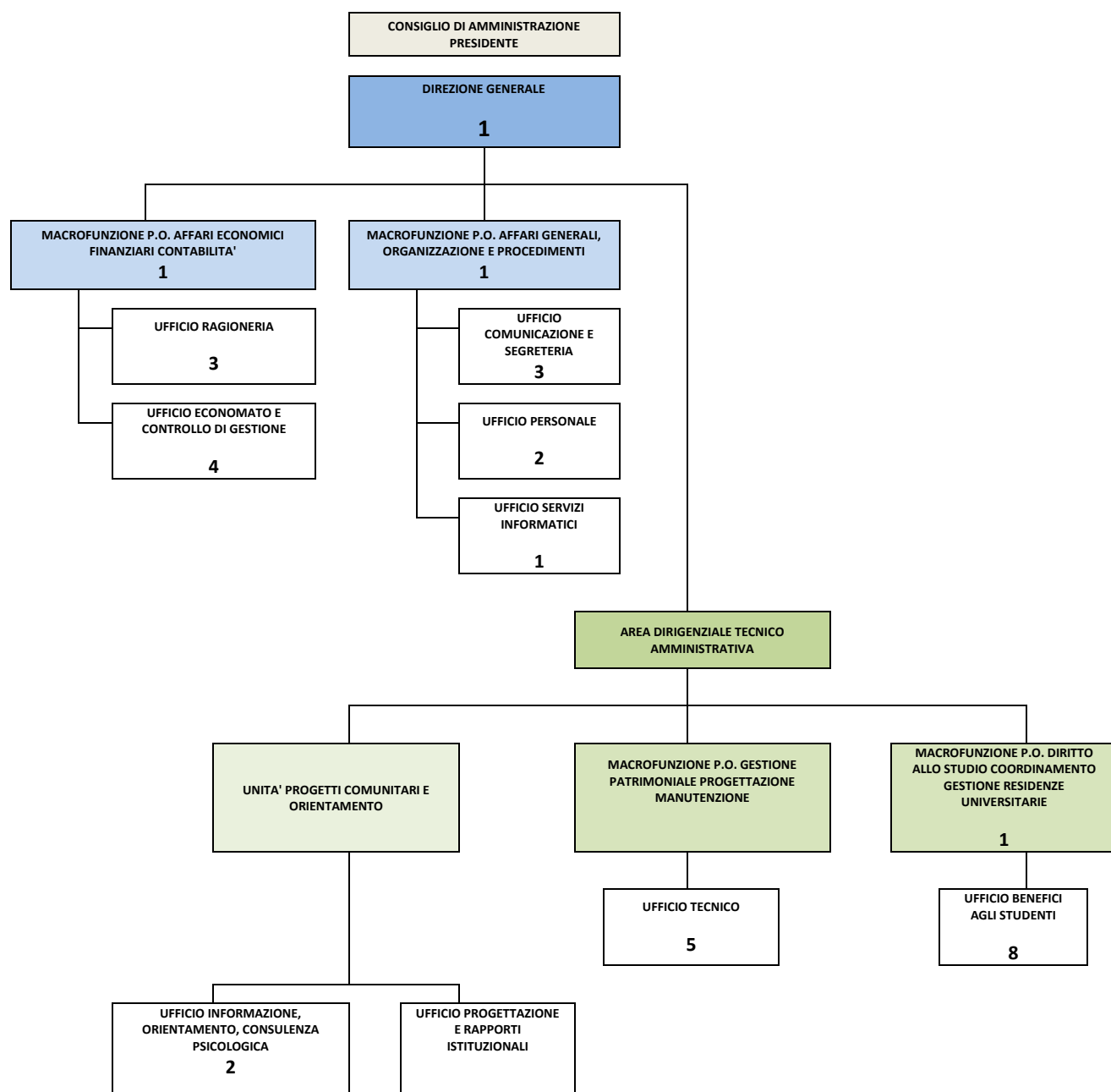
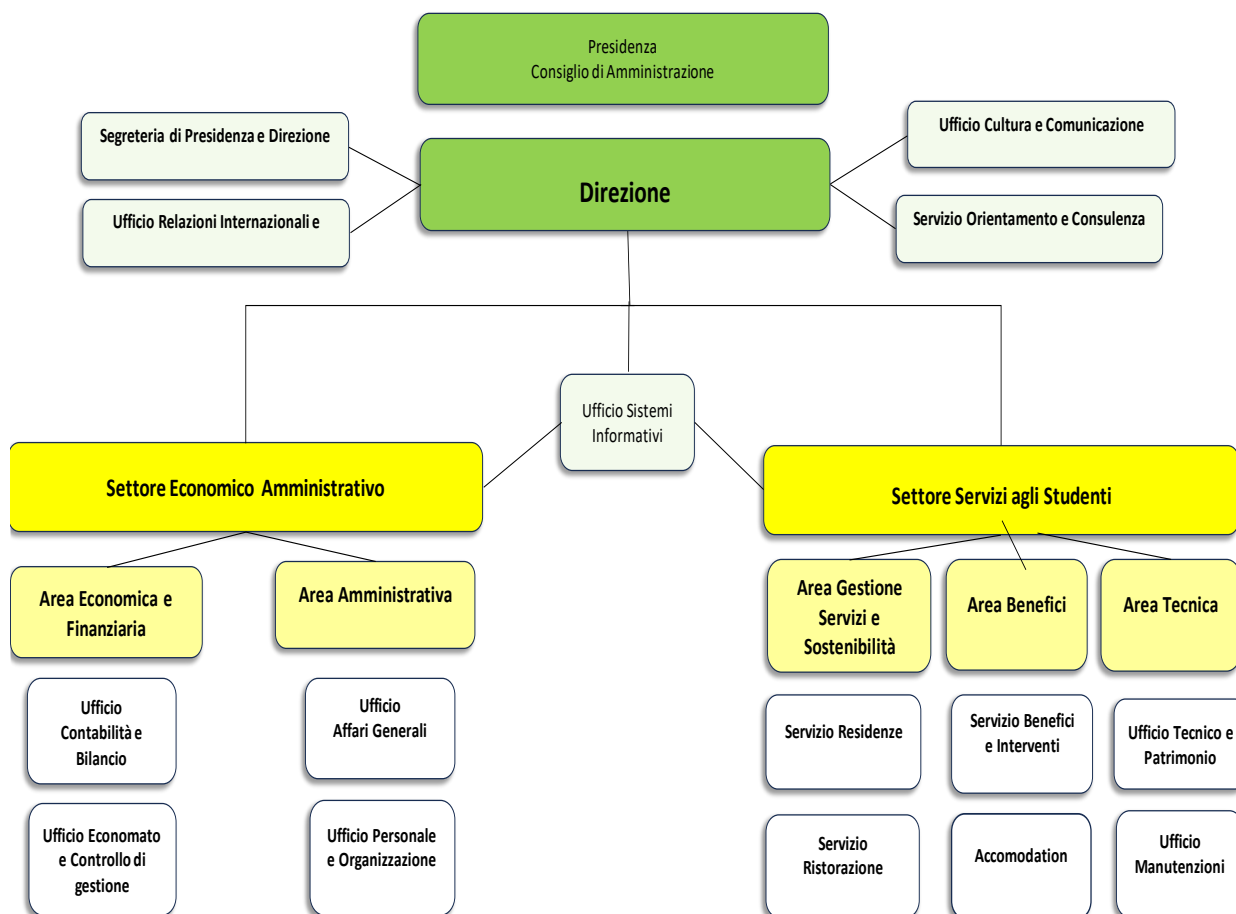


Tavola 2 BIS - Organigramma dal 01-01-2025



Sottosezione III.2: LAVORO AGILE

1. Finalità ed obiettivi

Il lavoro agile di cui alla Legge 81/2017 e secondo la disciplina del CCNL Funzioni Locali triennio 2019-2021, quale modalità di lavoro a distanza per obiettivi e orientato ai risultati, risponde ed è funzionale alle seguenti finalità:

- introduzione di nuove soluzioni organizzative idonee a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e, al tempo stesso, finalizzata all'incremento della produttività e dell'efficienza;
- razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche a disposizione del personale anche in ragione dell'assegnazione di dotazioni portabili, utilizzabili in ufficio e da remoto;
- garanzia per le pari opportunità e potenziamento delle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promozione della mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro ed il contenimento del relativo impatto ambientale;
- miglioramento dell'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o di fragilità, ovvero in ragione di altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, la presenza fisica in ufficio possa risultare gravosa o comunque problematica;
- generale miglioramento dei servizi pubblici e innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

2. Misure organizzative

Sulla base del Regolamento di disciplina del Lavoro Agile, adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.3 del 29-01-2024, si individuano le seguenti misure di carattere organizzativo:

- 1) Definizione degli Accordi individuali di Lavoro Agile - per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, che dovranno essere sottoscritti dal lavoratore interessato e dal Direttore o suo delegato.
- 2) Conferma dell'iter amministrativo definito per l'accesso al lavoro agile, che richiede la sottoscrizione di accordo individuale tra il dipendente e il Direttore o suo delegato.

Si prevede il seguente processo:

- Lavoratore: presentazione della richiesta di lavoro agile;
- Direzione: valutazione della richiesta da parte del Direttore, in coerenza con la mappatura dei processi e sentito il personale direttivo di riferimento;
- Ufficio personale: predisposizione della bozza di accordo individuale, su format predefinito in coerenza con la disciplina legale e contrattuale ed adempimenti di legge; trasmissione della bozza di accordo, al dipendente ed al direttore, per la sua sottoscrizione.

L'accordo ha durata non inferiore all'anno e non superiore al biennio e contenuti conformi alle disposizioni di legge, di contratto collettivo in materia di lavoro agile e del Regolamento. Esso è rinnovabile d'intesa tra le parti.

3. Requisiti tecnologici

Sono programmate le seguenti misure di rafforzamento o consolidamento delle dotazioni tecnologiche, in parte già avviate o realizzate durante la fase di emergenza:

- gestione di tutti i processi di lavoro su infrastrutture in cloud, presso datacenter conforme alle regole tecniche stabilite in materia di sicurezza e protezione dati dall'Agid, al fine di renderli sempre fruibili ed operativi senza vincolo di localizzazione delle postazioni di lavoro;
- rafforzamento delle dotazioni hardware (pc fisso o notebook, smartphone 4g con traffico dati);
- verifica del rispetto dei requisiti di sicurezza nelle dotazioni tecnologiche del lavoratore;
- attività di assistenza/helpdesk al personale in servizio a distanza per la risoluzione di problemi tecnici e operativi.

4. Percorsi formativi per il personale

Nell'ambito delle attività di formazione saranno previste specifiche iniziative formative per il personale al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento di tale modalità di lavoro.

Saranno privilegiati, in particolare, i seguenti obiettivi formativi:

- rafforzamento delle capacità di direzione e controllo in un contesto di lavoro agile;
- diffusione di moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni;
- diffusione di moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni;
- formazione specifica sull'utilizzo della piattaforma adottata per messaggistica e collaboration e degli altri strumenti previsti nell'ambito dei fattori abilitanti di tipo tecnologico.

5. Strumenti di rilevazione e verifica dei risultati conseguiti

Nell'ambito del sistema di valutazione, senza necessità di una revisione dello stesso, saranno assegnati obiettivi operativi e/o di ruolo che tengano conto della specificità del lavoro agile e del maggior livello di autonomia del dipendente nello svolgimento della sua prestazione lavorativa.

La rendicontazione delle attività svolte in lavoro agile sarà effettuata su format e periodicità predefiniti.

Sottosezione III.3: PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

1. Premessa

La presente pianificazione dei fabbisogni di personale è finalizzata a:

- “assicurare le esigenze di funzionalità e ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio” e nel rispetto dei vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica (art. 39, comma 1, della Legge 27 dicembre 1997, n. 449 - art. 4, comma 1 del D. Lgs. n.165/2001);
- “ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, ..., in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter, dal Dipartimento della Funzione Pubblica del 27/07/2018, indicando le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente (art. 6 del D. Lgs. n.165/2001 nel testo modificato dal D. Lgs. n.75/2017).

Il fabbisogno di personale viene definito sotto il profilo quantitativo, con riferimento al contingente numerico di unità di personale necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali dell'ente, e sotto il profilo qualitativo, in considerazione delle aree e profili professionali rispondenti alle esigenze funzionali ed organizzative dell'ente.

Le politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane definite nel Piano dei fabbisogni aziendali sono dirette ad assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione del personale necessario all'attuazione del programma di lavoro dell'ente, definito ai sensi della Legge regionale del Veneto 7 aprile 1998, n.8 “Norme per l'attuazione del diritto allo studio universitario”, in coerenza con gli obiettivi di performance organizzativa codificati nel relativo Piano ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n.150/2009, nonché compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio.

Questa sottosezione indica:

- 1) la situazione di partenza della presente programmazione, ovvero la consistenza di personale al 31 dicembre 2023, i movimenti verificatisi nel corso del 2024 e quindi la consistenza finale al 31 dicembre 2024;
- 2) le cessazioni di personale previste durante il triennio coperto dal piano (2025-2027);
- 3) il contesto normativo di riferimento per la programmazione dei fabbisogni, con particolare riferimento ai vincoli di spesa;
- 4) la previsione di budget assunzionale di ESU Venezia, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- 5) la politica assunzionale dell'Azienda;
- 6) la dimostrazione della sostenibilità finanziaria del piano;
- 7) le strategie di formazione del personale.

2. Consistenza di personale e sua evoluzione

La **tavola 1** rappresenta i movimenti intervenuti nella consistenza effettiva di personale nel corso dell'anno 2024.

Essa indica, per qualifica e area professionale di inquadramento giuridico: la consistenza iniziale di personale (al 31 dicembre a.p.), i movimenti intervenuti, ovvero le cessazioni intercorse, le acquisizioni effettuate in esecuzione dei precedenti piani assunzionali, le altre variazioni e la consistenza finale (aggiornata al 31 dicembre 2024).

Tavola 1
Consistenza "effettiva" di personale

Categoria/ Area	Dipendenti in servizio 31/12/2023	Variazioni 2024 Cessaz. Acquis.		Comando in uscita	Comando in entrata	Saldo	Dipendenti in servizio 31/12/2024
Direttore	1						1
Dirigenti	1 (in aspettativa)						-
Funzionari	13	-1	+1	-1		- 1	12
Istruttori	10		+2			+ 2	12
Operatori Esp	8	-1				- 1	7
Totale	32	-2	+3	- 1		-	32

La lettura della **tavola 1** consente, in particolare, di ricostruire i movimenti che hanno caratterizzato l'annualità precedente:

- acquisizione di n.2 unità di personale dell'area degli istruttori (già categoria C) di profilo amministrativo economico (mobilità);
- acquisizione di n.1 unità di personale dell'area dei funzionari (già categoria D) di profilo amministrativo economico (mobilità);
- cessazione per dimissioni volontarie di n.1 unità di personale appartenente all'area dei funzionari (già categoria D) – profilo amministrativo/economico;
- cessazione per pensionamento di n.1 unità di personale dell'area degli operatori esperti (già categoria B) – profilo manutentivo.
- attivazione comando in uscita di n.1 unità di personale appartenente all'area dei funzionari (già categoria D) – profilo tecnico;
- proseguimento aspettativa del dipendente di qualifica dirigenziale, non sostituito.

Nelle **tavole 2 e 3** si rappresentano:

- l'andamento occupazionale del personale occupato alla data del 31-12 dell'anno di riferimento, che evidenzia una dinamica in tendenziale riduzione delle unità in servizio effettivo.
Il dato è comprensivo anche dell'organo di vertice dell'organizzazione.
- il correlato trend della spesa di personale, comprensivo dei dati economici relativi al Direttore.

Tavola 2

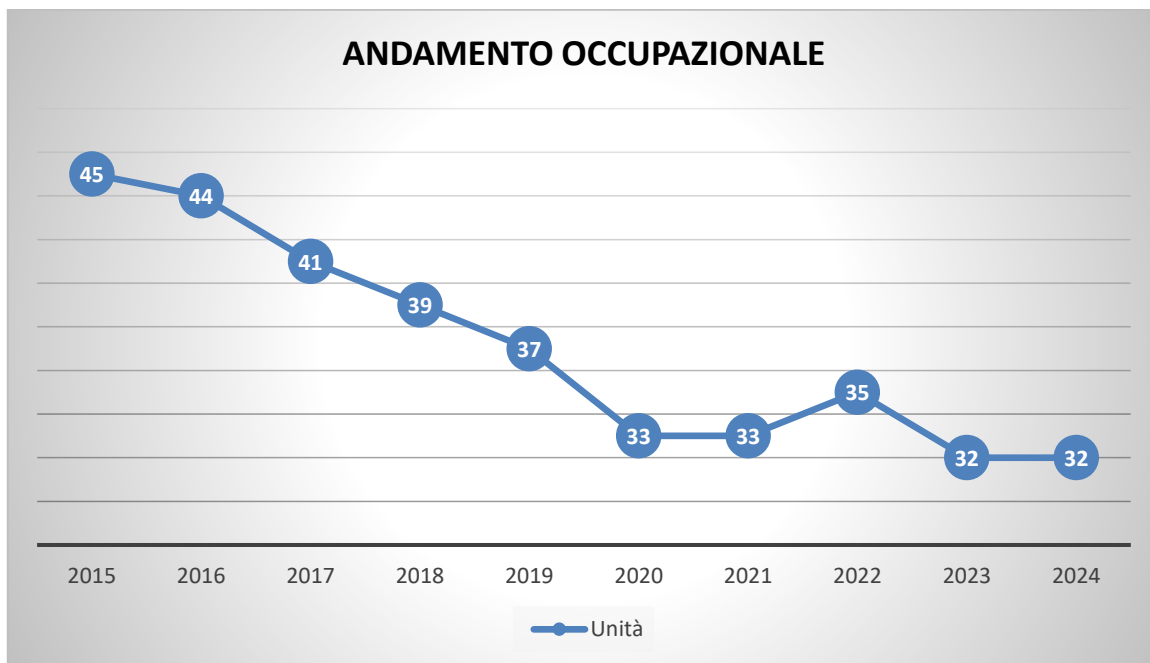
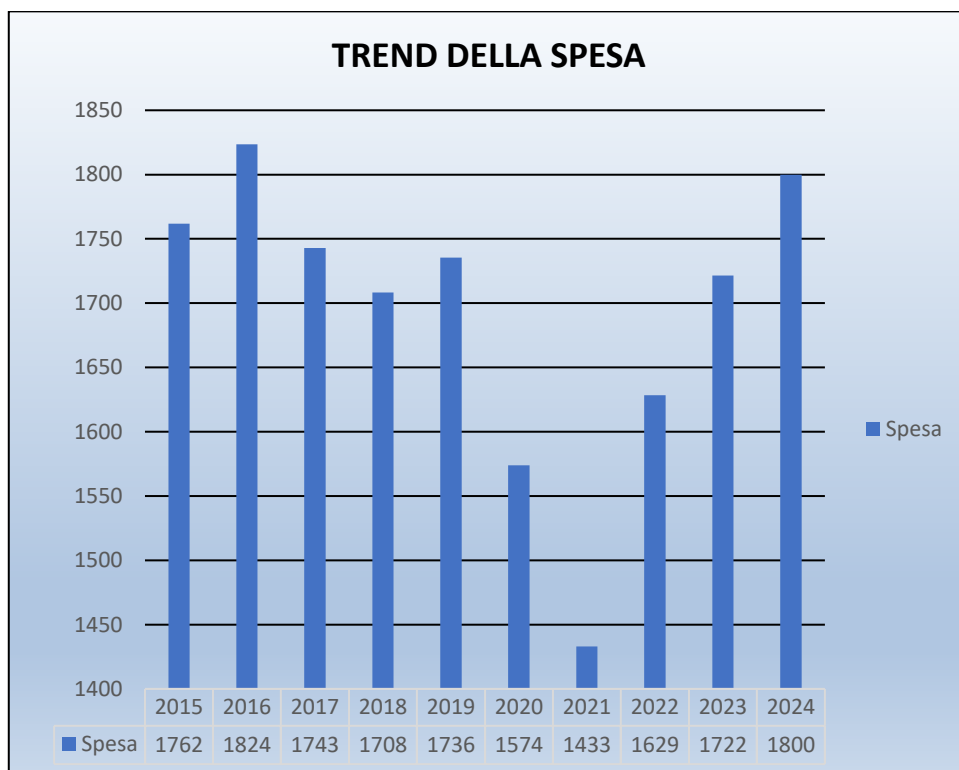


Tavola 3



3. Cessazioni previste

La **tavola 4** fornisce una previsione delle cessazioni per quiescenza del personale dipendente per il triennio di riferimento (2025 – 2027).

Sulla base della normativa vigente in materia e dei dati disponibili concernenti i requisiti anagrafici e contributivi dei dipendenti è stata elaborata la proiezione delle seguenti cessazioni:

- Domande di dimissioni già acquisite;
- Previsioni di pensionamento con normativa "Fornero" (D. L. n. 201/2011) o di pensione anticipata con requisiti in deroga rispetto alle condizioni previste per i trattamenti ordinari (quota 102 e quota 103 introdotta dalla legge n. 197 del 29.12.2022 - legge di Bilancio 2023).

Eventuali modifiche legislative agli attuali requisiti pensionistici, ad oggi non note, potrebbero incidere sulle analisi previsionali in essere.

Tavola 4

Categoria giuridica	Cessazioni previste			Tot.
	2025	2026	2027	
Dirigenti	-	-	-	-
Funzionari -D	1	-	-	1
Istruttori - C	1	-	-	1
Operatori Esp. -B	-	-	-	-
Totale nel triennio	2	-	-	2

4. Contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno

Il quadro normativo di riferimento, da cui si traggono le coordinate ed i vincoli entro i quali il presente piano potrà esplicare i suoi effetti, si fonda in via prioritaria sui seguenti principi:

- contenimento della spesa di personale (Legge 27 dicembre 2006, n. 296 – art. 1, commi 557 e ss.);
- correlazione tra capacità assunzionale e personale cessato (c.d. turn over) (decreto legge n. 90 del 2014, art. 3, comma 5).

4.1 Il principio di contenimento della spesa

Le autonomie regionali e locali sono tenute al contenimento della spesa del personale nel rispetto dei criteri dettati dai commi 557 e seguenti della legge 27 dicembre 2006, n.296 e s.m.i., differenziati in base alla tipologia di ente e alla situazione organizzativa e/o finanziaria, secondo quanto stabilito dai successivi interventi legislativi, unitamente ai vincoli introdotti alle capacità (o facoltà) assunzionali correlati alla sostituzione del personale cessato (c.d. turn over).

Ai fini del concorso delle autonomie regionali e locali al rispetto degli obiettivi di saldo finale di finanza pubblica, gli enti sottoposti al patto di stabilità interno, assicurano la riduzione delle spese di personale, garantendo il contenimento della dinamica retributiva e occupazionale, con azioni da modulare nell'ambito della propria autonomia e rivolte, in termini di principio, ai seguenti ambiti prioritari di intervento:

- razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative, anche attraverso accorpamenti di uffici con l'obiettivo di ridurre l'incidenza percentuale delle posizioni dirigenziali in organici;
- contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa, tenuto

anche conto delle corrispondenti disposizioni dettate per le amministrazioni statali.

Ai fini dell'applicazione del principio di contenimento della spesa di cui al comma 557 della legge n.296/2006, con l'abrogazione dell'obbligo di riduzione della percentuale tra spese di personale e spese correnti (originariamente previsto dalla lettera a) dell'art. 1, comma 557, della legge 296/2006) e con l'introduzione del comma 557 – quater, a decorrere dall'anno 2014 gli enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio 2011 - 2013.

Nella tavola 5 viene riportata la consistenza della spesa sostenuta per il personale nel triennio 2011 -2013, il cui valore medio costituisce il limite massimo entro il quale la spesa per il personale deve essere contenuta.

Spesa al lordo degli oneri riflessi e IRAP, con esclusione degli oneri per i rinnovi contrattuali.

Tavola 5

TOTALE SPESA DI PERSONALE IN VALORE ASSOLUTO			
ANNO 2011	ANNO 2012	ANNO 2013	VALORE MEDIO TRIENNIO
€ 2.051.911,53	€ 1.966.235,94	€ 1.956.633,17	€ 1.991.593,55

4.2 La correlazione tra capacità assunzionale e personale cessato

La disciplina in materia di limiti di spesa di personale deve essere coordinata con la normativa, introdotta da una successione di interventi legislativi, sui vincoli posti alle capacità (facoltà) assunzionali correlati alla sostituzione del personale cessato (c.d. turn-over).

Il Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, ha previsto, a decorrere dal 1 gennaio 2011, un regime assunzionale vincolato prevedendo, nello specifico, che Regioni e Enti Locali, subordinatamente alla verifica del rispetto dei parametri di virtuosità, potevano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nei limiti della capacità assunzionale derivante da una quota percentuale della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente – *capacità assunzionale "di competenza"*.

A partire dal 2019 (per gli anni precedenti tale percentuale era inferiore), a norma dell'art. 3, comma 5, del decreto legge 24 giugno 2014 n.90, gli enti sottoposti al patto di stabilità interno procedono ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente alla medesima spesa sostenuta per il personale di ruolo cessato nell'anno precedente.

A seguito della conversione in Legge n. 26 del 28/03/2019 del decreto-legge n.4 del 28/01/2019 recante "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni", sono state introdotte disposizioni che modificano la previsione dell'art.3 D.L. 90/2014, e quindi le modalità di calcolo della capacità assunzionale delle regioni, degli enti e delle aziende del Servizio sanitario nazionale, nonché degli enti locali.

Negli enti territoriali la disciplina relativa alle facoltà assunzionali è dettata dal D.L. 34/2019 il quale parametrizza le assunzioni a tempo indeterminato di tali enti al rapporto percentuale fra la spesa per il personale e le entrate correnti. In particolare gli enti territoriali che registrano una spesa di personale sostenibile da un punto di vista finanziario possono assumere personale a tempo indeterminato sino ad una spesa

complessiva non superiore al valore soglia definito come percentuale, anche differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti, definito con DM (per le Regioni DM 3 settembre 2019).

Per ESU Venezia, la previsione delle azioni di reclutamento del personale continua ad avvenire nei limiti delle facoltà assunzionali determinate ai sensi dell'art. 3, comma 5 e seguenti del Decreto Legge 24 giugno 2014, 90, non risultando estensibile anche agli enti strumentali regionali la disciplina contenuta nel DPCM 3 settembre 2019 che regola le capacità assunzionali delle Regioni.

Alla *capacità assunzionale "di competenza"* è possibile cumulare *"i resti"* di capacità assunzionale, ovvero i residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente.

Nella **tavola 6** si riportano i coefficienti previsti per la casistica in cui rientra l'A.R.D.S.U. – ESU di Venezia, ente strumentale di Regione Veneto.

Tavola 6

ANNO	% SPESA CORRISPONDENTE A CESSAZIONI A.P.	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
2022	100% spesa cessazioni anno 2021 (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2023	100% spesa cessazioni anno 2022 (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2024	100% spesa cessazioni anno 2023 (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2025	100% spesa cessazioni anno 2024 (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2026	100% spesa cessazioni anno 2024 (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2027	100% spesa cessazioni anno 2024 (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)

5. Previsione budget assunzionale: di competenza e resti

Il calcolo del budget assunzionale è operato applicando i criteri stabiliti dalla circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica - DFP 0011786 P-4.17.1.7.4 del 22 febbraio 2011 (punto 14), che ha precisato, tra l'altro, che la locuzione "spesa corrispondente alle cessazioni" va interpretata nel senso di "spesa annuale", ossia, ai fini del computo delle sopra indicate percentuali, i risparmi realizzati per cessazioni vanno calcolati sempre sui dodici mesi e non sulla frazione di anno effettivamente lavorata dal dipendente cessato. Non rileva inoltre la posizione economica in godimento ma esclusivamente quella di ingresso.

Ai fini del calcolo del budget assunzionale e degli oneri assunzionali, è stata presa a riferimento la spesa derivante dal trattamento economico dei dipendenti di cui al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale del comparto Funzioni Locali, sottoscritto il 16-11-2022, triennio 2019-2021, per assicurare le effettive percentuali di turn-over previste dalla vigente normativa.

Nella **tavola 7** è riportata, per ciascuna categoria giuridica contrattualmente prevista, la spesa teorica rilevante ai fini del computo delle assunzioni effettuabili nel limite del contingente di cessazioni stabilito.

Tavola 7
Costo teorico per posizione di ingresso nell'area professionale

Ex CAT	AREA PROFESSIONALE	Stipendio tabellare annuo	IVC 12 MESI	13 A	Indennità comparto extra fondo	Indennità specifica	TOTALE retribuzione fondamentale annua	EX CPDEL 23,80%	TFS/TFR 2,88%	INAIL 0,505 %
B1	OPERATORI ESPERTI	19.034,52	61,06*12 =737,72	1.650,58	44,76	64,56	21.566,86	5.132,91	619,84	108,91
C	ISTRUTTORI	21.392,88	68,61*12 =823,32	1.851,35	52,08	0	24.119,63	5.740,47	693,15	121,80
D1	FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE	23.212,32	74,46*12 =893,52	2.008,82	59,4	0	26.174,06	6.229,43	752,10	132,18

Ex CAT	AREA PROFESSIONALE	TOTALE oneri	IRAP 8,5%	TOTALE retribuzione annua + oneri + irap	Valore medio trattamento accessorio	Totale oneri + irap - TEA	TOTALE trattamento accessorio	Costo teorico di assunzione	
B1	OPERATORI ESPERTI	5.861,66	1.833,18	29.261,70	6.869,00	2.253,00	9.122,00	OPERATORI ESPERTI	38.384,00
C	ISTRUTTORI	6.555,42	2.050,17	32.725,22	6.869,00	2.253,00	9.122,00	ISTRUTTORI	41.847,00
D1	FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE	7.113,71	2.224,80	35.512,57	6.869,00	2.253,00	9.122,00	FUNZIONARI E E.Q.	44.635,00

Ex CAT	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi	Totale retribuzione + oneri	Valore medio TEA (a. 2024)	Oneri su TEA	TEA + oneri	TOTALE COSTO
B1	21.566,86	7.694,84	29.261,70	6.869,00	2.253,00	9.122,00	38.384,00
C	24.119,63	8.605,59	32.725,22	6.869,00	2.253,00	9.122,00	41.847,00
D1	26.174,06	9.338,51	35.512,57	6.869,00	2.253,00	9.122,00	44.635,00

Nella **tavola 8** vengono indicati, per ciascuna area (ex categoria giuridica) della nuova classificazione del personale di qualifica non dirigenziale e per il personale di qualifica dirigenziale, i maggiori costi derivanti dai benefici contrattuali introdotti dai rispettivi CCNL - parte economica - attualmente vigenti e quelli presi a riferimento nella spesa sostenuta nel triennio 2011-2013, ovvero i CCNL - parte economica - del 2009

Tavola 8
Benefici contrattuali

Personale di comparto			
Ex Cat /Area	Costo annuo CCNL 2009	Costo annuo CCNL 2022	Maggior costo
B – Operatore esperto	25.685,55	29.261,70	3.576,15
C - Istruttore	28.879,72	32.725,22	3.845,50
D – Funzionario EQ	31.425,64	35.512,57	4.086,93

Personale di qualifica dirigenziale			
Area dirigenza	Costo annuo CCNL 2009	Costo annuo CCNL 2024	Maggior costo
Direttore	129.714,30	139.344,49	9.630,19
Dirigente	99.937,92	111.852,08	11.914,16

6. Il budget assunzionale dell'anno 2025

Alla data del 01-01-2025, la capacità assunzionale disponibile è data dalla sommatoria delle seguenti componenti:

- RESTI di capacità assunzionale non utilizzata e vincolata, resa disponibile per l'anno 2025, (relativa a cessazioni anno 2023) pari a **€ 82.396,00**
- CAPACITA' ASSUNZIONALE DI COMPETENZA dell'anno 2025, calcolata sulla base delle cessazioni intervenute nell'anno 2024, pari a **€ 83.019,00**

Valore complessivo di **€ 165.415,00**

Come risultante dai relativi schemi di calcolo.

- RESTI DI CAPACITA' ASSUNZIONALE – Anno 2025

	Capacità assunzionale	Importo	TOTALI	Anno cessazioni
1	Quota a residuo a. 2024	134.616,00		2021-2022
2	Quota di competenza a. 2024	<u>290.246,00</u>		2023
	Capacità assunzionale a.2024	424.862,00	424.862,00	
3	Quota utilizzata nel 2024	128.329,00		
4	Quota vincolata a procedure avviate nel 2024 e in svolgimento	<u>214.137,00</u>		
	Quota utilizzata/vincolata a.2024	- 342.466,00	-342.466,00	
	Quota a residuo, disponibile per a. 2025	82.396,00	82.396,00	2023

1. Quota a residuo nell'anno 2024

Anno di competenza	Anno di cessazione	Importo residuo al 01-01-2024
2022	2021	95.037,00
2023	2022	<u>39.579,00</u>
		134.616,00

2. Quota di competenza nell'anno 2024, calcolata sulla base delle cessazioni intervenute nell'anno 2023, pari a **€ 290.246,00**

BUDGET di competenza ANNO 2024							
Numero cessati	Anno cessazione	Area – Ex cat.	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore medio trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
1 prog.	2023	Istrutt.C	€ 23.343,00	€ 8.329,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 40.794,00
1		Oper.Es.B	€ 20.833,00	€ 7.433,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 37.388,00
2		Istrutt.C	€ 23.343,00	€ 8.329,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 81.588,00
3		Funz.D	€25.332,00	€ 9.038,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 130.476,00
100% Spesa cessazioni effettive anno 2023 (di cui n. 1 unità C per progressione verticale finanziata con budget assunzionale)							
TOTALE BUDGET ANNUALE 2024- competenza							€ 290.246,00

3. Quota utilizzata nel 2024, in esecuzione del piano delle assunzioni, per l'importo di complessivi **€ 128.329,00**

N.	Ex Cat Giur	Profilo giuridico e regime orario	Modalità di assunzione	Costo posizione d'ingresso	Utilizzo budget 2024 (424.862,00)
1	C	Istruttore Amm.vo Tempo pieno	Mobilità volontaria	41.847,00	41.847,00
1	C	Istruttore Amm.vo Tempo pieno	Mobilità volontaria	41.847,00	41.847,00
1	D	Funzionario amm.vo Tempo pieno	Mobilità volontaria	44.635,00	44.635,00
totali					128.329,00

4. Quota vincolata a procedure avviate nel 2024 e in corso di svolgimento, in esecuzione del piano delle assunzioni a.2024, per il valore totale di **€ 214.137,00**

N.	Ex Cat Giur	Profilo giuridico e regime orario	Modalità di assunzione	Costo posizione d'ingresso	Utilizzo budget 2024 (424.862,00)
1	B	Collaboratore tecnico Tempo pieno	Concorso	38.384,00	38.384,00
1	C	Istruttore Amm.vo Tempo pieno	Concorso	41.848,00	41.848,00

2	D	Funzionario amm.vo Tempo pieno	Concorso	44.635,00	89.270,00
1	D	Funzionario tecnico Tempo pieno	Mobilità volontaria	44.635,00	44.635,00
totali					214.137,00

➤ CAPACITA' ASSUNZIONALE DI COMPETENZA - Anno 2025

BUDGET di competenza ANNO 2025							
Numero cessati	Anno cessazione	Cat. giur. accesso	Ributizione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore medio trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
1	2024	Funz. D	€ 26.174,00	€ 9.339,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 44.635,00
1	2024	Oper. esp. B	€ 21.567,00	€ 7.695,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 38.384,00
100% Spesa cessazioni intervenute nell'anno 2024							
TOTALE BUDGET ANNUALE 2025 - competenza							€ 83.019,00

Tavola 9

Capacità assunzionale disponibile per l'anno 2025

Anno	Quota a residuo (cessazioni a. 2023)	Quota di competenza (cessazioni a. 2024)	Totale budget annuale
	A	B	A+B
2025	82.396,00	83.019,00	165.415,00

7. Il budget assunzionale del biennio 2026-2027

La CAPACITA' ASSUNZIONALE DI COMPETENZA nel biennio successivo al 2026, viene calcolata considerando le cessazioni che si prevedono verificarsi, sulla base dei dati in possesso e della normativa pensionistica vigente.

BUDGET di competenza ANNO 2026							
Numero cessati	Anno cessazione	Cat. giur. accesso	Ributizione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore medio trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
2 prog.	2025	Istrutt. C	€ 24.120,00	€ 8.329,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 83.694,00
100% Spesa cessazioni potenziali anno 2025 (n.2 unità C per progressione verticale finanziata con budget assunzionale)							
1	2025	Funz. D	€ 26.174,00	€ 9.038,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 44.339,00
1	2025	Istrutt. C	€ 24.120,00	€ 8.329,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 41.847,00
100% Spesa cessazioni potenziali anno 2025 (per pensionamento)							
TOTALE BUDGET ANNUALE 2026 - competenza							€ 170.176,00

BUDGET di competenza ANNO 2027	
TOTALE BUDGET ANNUALE 2027- competenza	€ 0,00

Nella **tavola 10** viene riassunto il budget assunzionale di competenza nel triennio di riferimento (2025 -2027). Le risorse assunzionali che si renderanno disponibili (in competenza) nel triennio vengono pertanto calcolate in complessivi **€ 335.591,00**

Tavola 10
Capacità assunzionale triennio 2025-2027

Anno	Quota a residuo	Quota di competenza	Totale budget annuale
	A	B	A+B
2025	82.396,00	83.019,00	165.415,00
2026		170.176,00	170.176,00
2027		<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
TOT	<i>82.396,00</i>	<i>253.195,00</i>	<i>335.591,00</i>
	Totale Risorse disponibili per nuove assunzioni		335.591,00

8. La politica assunzionale

La presente programmazione dei fabbisogni di personale (PTFP) è elaborata tenendo conto:

- degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione regionale nel DEFR ed in particolare di quanto definito negli indirizzi rivolti agli enti strumentali.
- delle Politiche, delle Iniziative strategiche e degli obiettivi definiti nella Sottosezione Performance prioritariamente rivolte a sostenere il diritto allo studio universitario, a garantire il consolidamento dei livelli di efficienza ottenuti a fronte dei mutamenti del contesto operativo, e ad innovare i processi e i comportamenti organizzativi.

Il concetto di fabbisogno si riferisce al contingente numerico di unità di personale necessario per lo svolgimento dei compiti istituzionali dell'ente e tiene conto del profilo qualitativo, riferito alle tipologie delle aree e dei profili professionali rispondenti alle esigenze funzionali ed organizzative dell'ente, in considerazione dei seguenti fattori:

- struttura organizzativa definita con Decreto del Direttore n. 389 del 17-12-2024, in fase di graduale attuazione e successivo monitoraggio.
- assenza di eccedenze di personale e situazioni di sovrannumerarietà, ai sensi dell'art. 33 del D. Lgs. n. 165/2001;
- correlazione alle previsioni di cessazione del personale a tempo indeterminato;
- rispetto dei "vincoli finanziari";
- definizione della dotazione organica quale "dotazione di spesa potenziale massima" per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale.

L'Ente, in considerazione dei suddetti fattori, procede alla rideterminazione della propria dotazione organica.

La **tavola 11** rappresenta la situazione dell'organico aziendale al 31 dicembre 2024, in rapporto con la propria struttura organizzativa e in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale adottata. L'insieme dei posti occupati o da occupare risulta evidenziato nella tabella di seguito riportata:

Tavola 11
Dotazione organica

<i>Categoria/ Area</i>	<i>Posti in organico</i>	<i>Posti coperti</i>	<i>Posti non coperti</i>	<i>Note</i>
Dirigenti	1	1	> 0	Unità in aspettativa senza assegni Non sostituita
D - Funzionari	19	13	> 6	Di cui 1 unità in comando in uscita
C - Istruttori	13	12	> 1	
B – Operatori esperti	9	7	> 2	
A	0	0	0	
Totale	42	33	> 9	

Direttore	1	1	0	Organo istituzionale al di fuori della dotazione organica (L.R. 8/1998)
Personale presente al 31/12/2024		34		
Personale in servizio effettivo al 31/12/2024 (escluso personale in aspettativa e in comando in uscita)		32		
<i>Personale a tempo determinato</i>		<i>0</i>		
<i>Personale in comando in entrata</i>		<i>0</i>		

Come indicato dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA", la dotazione organica si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata dal PTFP.

L'Ente, è tenuto altresì al contenimento della spesa del personale secondo i criteri definiti dal comma 557 quater dell'art. 1 della L. n. 296/2006, che prevede che a decorrere dall'anno 2014, gli enti assicurino, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della disposizione (triennio 2011-2013).

L'attuale consistenza numerica del personale in servizio si colloca ben al di sotto del contingente numerico di unità di personale necessarie per un ottimale svolgimento dei compiti istituzionali e per garantire le esigenze funzionali ed organizzative dell'ente.

Nel corso del triennio interessato dal presente piano, si prevedono le seguenti modalità di acquisizione del personale:

1) processi di mobilità esterna per il trasferimento nei ruoli dell'Ente di personale di altre amministrazioni, in particolare del personale proveniente da enti regionali (DGR

n.1547 del 17/11/2020 recante Modifiche alla DGR 84/2019 riguardante il contenimento delle spese di personale degli enti regionali) ex art. 30 d.lgs. 165/2001, e secondo la previsione del comma 2-bis, previa immissione in ruolo in via prioritaria dell'eventuale personale di altre amministrazioni in posizione di comando;

2) assunzione di personale dall'esterno tramite concorso, ivi compreso lo scorrimento di proprie graduatorie e il ricorso all'utilizzo delle graduatorie di pubblici concorsi di altri enti;

3) acquisizione di personale in comando da altre amministrazioni;

4) procedura comparativa per l'accesso all'area superiore ex art. 52, comma 1-bis, del d.lgs. n.165 del 2001, come modificato dal decreto legge n. 80 del 2021, convertito in legge n. 113 del 2021, secondo la disciplina regolamentare interna.

L'Amministrazione si riserva di valutare, ai sensi dell'art. 1, comma 165, della Legge n.207 del 30-12-2024 e secondo le indicazioni applicative rese con Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 20-01-2025, la possibilità di trattenere in servizio il personale dipendente alle condizioni previste:

- necessità di continuare ad avvalersi del personale individuato per lo svolgimento di attività di tutoraggio e di affiancamento ai neoassunti e per le attività riconducibili ad esigenze funzionali non diversamente assolvibili, da intendersi come espletabili solamente dal personale individuato;

- trattenimento non oltre il compimento del settantesimo anno di età e nel limite massimo del 10 per cento delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente;

- consenso dell'interessato che deve aver conseguito una valutazione della performance ottima o eccellente.

Per l'anno 2025, si prevedono le seguenti azioni d'intervento:

- ✓ con riferimento al personale di comparto:

- assunzione a tempo indeterminato di 1 unità dall'esterno;

- acquisizione di 2 unità dall'interno tramite progressione verticale;

- attivazione comando in entrata di 1 unità (funzionario amm.vo) e proseguimento comando in uscita di 1 unità (funzionario tecnico)

- ✓ con riferimento al personale di area

- nessuna azione d'intervento per la sostituzione dell'unità dirigenziale in aspettativa.

Oltre alle nuove azioni così come programmate nel presente piano, sono in corso di svolgimento le procedure di acquisizione derivanti dalla programmazione dell'anno precedente, avviate nel 2024, rappresentate nella **Tavola 12:**

- procedura di mobilità volontaria per n.1 funzionario tecnico;

- procedura concorsuale per n.2 funzionari amm.vi economici;

- procedura concorsuale per n.1 istruttore amm.vi economico;

- procedura concorsuale per n. 1 collaboratore tecnico in ambito tecnico manutentivo (area operatori esperti).

Con utilizzo di capacità assunzionale (a. 2024) per complessivi € 214.137,00.

Tavola 12
Procedure assunzionali in corso di svolgimento
Piano delle assunzioni a.2024

N.	Ex Cat Giur	Profilo giuridico e regime orario	Modalità di assunzione	Costo posizione d'ingresso	Utilizzo budget 2024 (424.862,00)
1	B	Collaboratore tecnico Tempo pieno	Concorso	38.384,00	38.384,00
1	C	Istruttore Amm.vo Tempo pieno	Concorso	41.848,00	41.848,00
2	D	Funzionario amm.vo Tempo pieno	Concorso	44.635,00	89.270,00
1	D	Funzionario tecnico Tempo pieno	Mobilità volontaria	44.635,00	44.635,00
totali					214.137,00

Nella **tavola 13** si rappresentano le acquisizioni di personale a tempo indeterminato che l'Ente ritiene di programmare nel triennio di riferimento (2025 – 2027), per il personale di comparto.

Non si prevede la sostituzione a tempo determinato del dirigente in ruolo in aspettativa.

Tavola 13
Programmazione delle assunzioni a tempo indeterminato
Triennio 2025-2027

Anno	Unità previste a tempo pieno	CAT. Area	Modalità	Costo unitario posizione d'ingresso	Tot. costo
2025	1	D – Funzionario Informatico	Mobilità Concorso/scorrimento	44.635,00	44.635,00
	2	D – Funzionario amm.vo economico culturale	Progressione verticale con finanziamento ordinario	44.635,00	89.270,00
	3				133.905,00
	Budget disponibile anno 2025 (competenza 83.019 + residuo 82.396)				165.415,00
	BUDGET ASSUNZIONALE UTILIZZATO				133.905,00
	Budget residuo anno 2025				31.510,00

Anno	Unità previste a tempo pieno	CAT. Area	Modalità	Costo unitario posizione d'ingresso	Tot. costo
	3	C- Istruttore amm.vo economico	Scorrimento graduatoria concorso	41.847,00	125.541,00

	1	B – Operatore esperto	Scorrimento graduatoria concorso	38.384,00	38.384,00
	4				163.925,00
	Budget disponibile anno 2026 (competenza 170.176 + residuo 31.510)				201.686,00
	BUDGET ASSUNZIONALE UTILIZZATO				163.925,00
	Budget residuo anno 2025				37.761,00

Anno	Unità previste a tempo pieno	CAT. Area	Modalità	Costo unitario posizione d'ingresso	Tot. costo
2027	-	-	-	-	-
	Budget disponibile anno 2027				37.761,00
	BUDGET ASSUNZIONALE UTILIZZATO				-
	Budget residuo anno 2027				37.761,00

Tavola 14

Utilizzo budget assunzionale per assunzioni a tempo indeterminato

Anno	2025	2026	2027	totali
Budget residuo A.P.	82.396			82.396 +
		31.510	37.761	
Budget di competenza	<u>83.019</u>	<u>170.176</u>	-	<u>253.195</u>
Risorse disponibili	165.415	201.686	37.761	335.591 -
Budget di cui si programma utilizzo	133.905	163.925	-	<u>297.830</u>
Residuo	31.510	37.761	37.761	37.761

Il costo per nuove assunzioni nel triennio è pari a **€ 297.830,00**, date le risorse complessivamente disponibili per tale finalità (€ 335.591,00).

Nella **Tavola 15** si rappresentano le posizioni di lavoro in comando in programmazione (con rilievo sulla spesa di personale).

Tavola 15
Comando

Anno	Comando in uscita	CAT. Area	Costo a rimborso	Comando in entrata	CAT. Area	Costo da rimborsare
2025	1	D – Funzionario tecnico	44.635,00	1	D – Funzionario Amm.vo	52.000,00
2026	1	D – Funzionario tecnico	44.635,00	1	D – Funzionario Amm.vo	52.000,00
2027	-			-		

Nella successiva **Tavola 16** vengono sintetizzati i movimenti intervenuti nel 2024 e quelli previsti nel triennio 2025-2027 nella consistenza del personale, di comparto e di qualifica dirigenziale (con esclusione del Direttore, Organo gestionale di vertice).

Essa indica, per qualifica e area professionale di inquadramento giuridico:

- la consistenza iniziale di personale;
- i movimenti, ovvero le cessazioni, le acquisizioni, le altre variazioni incidenti sulla presenza in servizio del personale;
- la consistenza finale (aggiornata al 31 dicembre dell'anno di riferimento).

Tavola 16

Variazione della consistenza del personale

Anno 2024

Qualifica/ Area	Dipendenti in servizio 31/12/2023	Variazioni 2024 Cessaz. Acquis.		Saldo	Dipendenti in servizio 31/12/2024	Personale in comando
Dirigenti	1 (in aspettativa)				1 (in aspettativa)	
Funzionari	13	-1	+1	-	13	- 1
Istruttori	10		+2	+ 2	12	
Operatori Esp	8	-1		- 1	7	
Totale	32	-2	+3	+ 1	33	

Anno 2025

Qualifica/ Area	Dipendenti in servizio 31/12/2024	Variazioni 2025 Cessaz. Acquis.		Saldo	Dipendenti in servizio 31/12/2025	Personale in comando
Dirigenti	1 (in aspettativa)				1 (in aspettativa)	
Funzionari	13	- 1	+ 4 + 2PV	+ 5	18	- 1/ +1
Istruttori	12	- 1 - 2 PV	+ 1	- 2	10	
Operatori Esp	7		+ 1	+ 1	8	
Totale	33	- 4	+ 8	+ 4	37	

Anno 2026

Qualifica/ Area	Dipendenti in servizio 31/12/2025	Variazioni 2026 Cessaz. Acquis.		Saldo	Dipendenti in servizio 31/12/2026	Personale in comando
Dirigenti	1 (in aspettativa)				1	
Funzionari	18				18	-1/ +1
Istruttori	10		+ 3	+ 3	13	
Operatori Esp	8		+ 1	+ 1	9	
Totale	37		+ 4	+ 4	41	

Anno 2027

Qualifica/ Area	Dipendenti in servizio 31/12/2026	Variazioni 2026 Cessaz. Acquis.		Saldo	Dipendenti in servizio 31/12/2026	Personale in comando
Dirigenti	1				1	
Funzionari	18				18	
Istruttori	13				13	
Operatori Esp	9				9	
Totale	41				41	

9. Sostenibilità finanziaria del piano: dimostrazione

Ai fini della dimostrazione della sostenibilità finanziaria del presente piano, viene rappresentata, per il triennio di riferimento, la consistenza iniziale della spesa di personale e il suo evolversi in corso d'anno, in relazione alle previste variazioni nel contingente di personale.

Negli **schemi** sottostanti e nella **tavola 17** di sintesi, viene dimostrata la sostenibilità finanziaria della presente programmazione, in quanto le spese di personale come definite dall'art. 1, commi 557 e successivi della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, conseguenti alle acquisizioni programmate, vengono contenute entro il limite della spesa media di personale sostenuta nel triennio 2011-2013.

ANNO 2025

Area	Dipendenti in servizio 31-12-2024	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Variazioni Previste in -	Variazioni previste In +		Saldo 31-12-25
Dirigenti	1 In attesa	122.387	122.387				1
Funzionari - D	13 (di cui 1 in comando)	44.635	580.255	- 1 (31.10)	+ 2 PV + 4 neo ass.	+ 5	18
Istruttori - C	12	41.847	502.164	- 1 (31.06) - 2 PV	+ 1 neo ass.	- 2	10
Operatori Esp.-B	7	38.384	<u>268.688</u>		+ 1 neo ass.	+ 1	8
totali	33		1.473.494	- 4	+ 8	+ 4	37

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo teorico finale	Dipendenti in servizio 31-12-25	
Dirigenti				122.387	Dirigenti	1
Funzionari - D	- 7.439 (2m)	+ 178.540 <u>+ 98.270 PV</u> + 276.810	269.371	849.626	D	18
Istruttori - C	-20.924 (6 m) <u>- 83.694 PV</u> - 104.618	41.847	- 62.771	439.393	C	10
Operatori Esp.- B		<u>38.384</u>	<u>38.384</u>	<u>307.072</u>	B	8
totali	- 112.057	357.041	+ 244.984	1.718.478		37

Area	Ex cat.	Dipendenti in servizio 31-12-2025	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Differenziale per benefici contrattuali	Valore medio presenze
Dirigenti		1.In attesa	122.387	122.387	11.914	1
Funzionari	D	18	44.635	849.626	63.348	15,5
Istruttori	C	10	41.847	439.393	42.295	11
Operatori Esperti	B	8	38.384	<u>307.072</u>	<u>26.820</u>	7,5
totali		37		1.718.478	144.377	

Costo teorico annuo		1.718.478	
Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite			
Direttore	1	152.531	
Buoni pasto		12.000	
Lavoro straordinario (12.974)		17.130	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (78.125)		103.758	
Integrazione aziendale IPS-TFS		14.000	
Comando in entrata		52.000	
totale		351.419	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		2.069.897	
Limite di spesa			1.991.594
Voci di spesa escluse dal limite			
Rimborso stipendio 1 Funzionario in comando in uscita		- 44.635	
Benefici contrattuali dipendenti		- 144.377	
Benefici contrattuali Direttore		- 9.630	
totale		-154.007	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite		1.915.890	1.915.890
Differenziale			-75.704
Costo dirigente (122.387-11.914) – 12 mesi - in economia			- 110.473

ANNO 2026

Area	Dipendenti in servizio 31-12-2025	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Variazioni Previste in -	Variazioni previste In +	Saldo 31-12-26	
Dirigenti	1 In attesa	122.387	122.387				1
Funzionari - D	18 (di cui 1 in comando)	44.635	803.430	-	-	-	18
Istruttori - C	10	41.847	418.470	-	+ 3 neo ass	+ 3	13
Operatori Esp.-B	8	38.384	<u>307.072</u>	-	+ 1 neo ass	+ 1	9
totali	37		1.651.359	-	+ 4	+ 4	41

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo teorico finale	Dipendenti in servizio 31-12-26	
Dirigenti				122.387	Dirigenti	1
Funzionari - D				803.430	D	18
Istruttori - C		125.541	125.541	544.011	C	13
Operatori Esp.- B		<u>38.384</u>	<u>38.384</u>	<u>345.456</u>	B	9
totali		163.925	163.925	1.815.284		41

Area	Ex cat.	Dipendenti in servizio 31-12-2026	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Differenziale per benefici contrattuali	Valore medio presenze
Dirigenti		1	122.387	122.387	11.914	1
Funzionari	D	18	44.635	803.430	73.566	18
Istruttori	C	13	41.847	544.011	44.217	11,5
Operatori Esperti	B	9	38.384	<u>345.456</u>	<u>30.396</u>	<u>8,5</u>
totali		41		1.815.284	160.093	

Costo teorico annuo		1.815.284	
Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite			
Direttore	1	152.531	
Buoni pasto		12.000	
Lavoro straordinario (12.974)		17.130	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (72.500)		103.758	
Integrazione aziendale IPS-TFS		16.600	
Comando in entrata		52.000	
totale		354.019	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		2.169.303	
<i>Limite di spesa</i>			1.991.594,
Voci di spesa escluse dal limite			
Benefici contrattuali dipendenti		- 160.093	
Benefici contrattuali Direttore		- 9.630	
Rimborso stipendio 1 Funzionario in comando in uscita		- 44.635	
totale		-214.358	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite		1.954.945	1.954.945
<i>Differenziale</i>			-36.649
<i>Costo dirigente (122.387-11.914) – 6 mesi - in economia</i>			- 55.23

ANNO 2027

Area	Dipendenti in servizio 31-12-2026	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Variazioni Previste in -	Variazioni previste In +		Saldo 31-12-26
Dirigenti	1	122.387	122.387				1
Funzionari - D	18	44.635	803.430				18
Istruttori - C	13	41.847	544.011				13
Operatori Esp.-B	9	38.384	345.456				9
totali	41		1.815.284				41

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo teorico finale	Dipendenti in servizio 31-12-27	
Dirigenti				122.387	Dirigenti	1
Funzionari - D				803.430	D	18
Istruttori - C				544.011	C	13
Operatori Esp.- B				345.456	B	9
totali				1.815.284		41

Area	Ex cat.	Dipendenti in servizio 31-12-2027	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Differenziale per benefici contrattuali	Valore medio presenze
Dirigenti		1	122.387	122.387	11.914	1
Funzionari	D	18	44.635	803.430	73.566	18
Istruttori	C	13	41.847	544.011	49.985	13
Operatori Esperti	B	9	38.384	345.456	32.184	9
totali		41		1.815.284	167.649	

Costo teorico annuo		1.815.284	
Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite			
Direttore	1	152.531	
Buoni pasto		12.000	
Lavoro straordinario (12.974)		17.130	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (72.500)		103.758	
Integrazione aziendale IPS-TFS		<u>33.300</u>	
totale		318.719	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		2.134.003	
<i>Limite di spesa</i>			1.991.594
Voci di spesa escluse dal limite			
Benefici contrattuali dipendenti		- 167.649	
Benefici contrattuali Direttore		<u>- 9.630</u>	
totale		-177.279	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite		1.956.724	1.956.724
<i>Differenziale</i>			-34.870

Tavola 17
Sostenibilità finanziaria programmazione personale - Sintesi

	ANNO 2025	ANNO 2026	ANNO 2027
Stipendio e salario accessorio 01.01	1.473.494	1.651.359	1.815.284
Variazioni di spesa per variazioni nel contingente di personale	<u>244.984</u>	<u>163.925</u>	<u>0,00</u>
Stipendio e salario accessorio 31.12	1.718.478	1.815.284	1.815.284
Altre voci di spesa rientranti nella spesa soggetta al limite	<u>351.419</u>	<u>354.019</u>	<u>318.719</u>
SPESA COMPLESSIVA per il PERSONALE	2.069.897	2.169.303	2.134.003
Componenti di spesa escluse dal limite	<u>-154.007</u>	<u>-214.358</u>	<u>-177.279</u>
Previsione di SPESA PER IL PERSONALE - componenti soggette al limite	1.915.890	1.954.945	1.956.724
SPESA MEDIA TRIENNIO 2011 - 2013	1.991.594		

Sottosezione III.4: PIANO FORMATIVO TRIENNALE

1. Premessa

I principi sui quali si basa il programma di formazione triennale dell'Azienda possono essere così sintetizzati:

- **continuità:** non ha alcuna utilità una formazione confinata al singolo evento formativo. La formazione deve essere continua, al fine di assicurare il costante perfezionamento delle competenze professionali delle risorse umane.

- **uguaglianza:** l'offerta della formazione in materia di competenze digitali è diretta a tutto il personale senza distinzione di categoria giuridico o profilo professionale. Indipendentemente dalla previsione di corsi indirizzati a determinati dipendenti, chiunque intenda partecipare ad un corso di formazione che ritiene essere attinente al proprio profilo ha il diritto di parteciparvi.

- **partecipazione:** il personale aziendale può proporre corsi di formazione specifici qualora essi non siano stati previsti nel Piano della formazione partecipando così alla rilevazione costante dei fabbisogni che avviene di norma coinvolgendo i responsabili di area.

Attraverso un meccanismo di feedback attivato al termine di ogni evento formativo, il personale può esprimere in forma anonima una valutazione sull'evento e formulare proposte di miglioramento.

- **trasparenza:** l'offerta formativa è pubblica. Viene previamente condivisa con le Rappresentanze Sindacali e successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione (e quindi pubblicata come sottosezione del PIAO, visibile sul sito istituzionale dell'Azienda);

- **efficienza e adeguatezza:** gli eventi formativi saranno oggetto di analisi preventiva anche in relazione al rapporto costi/qualità oltre che con riguardo all'impatto degli stessi sull'organizzazione dei servizi aziendali e al fine di verificarne la rispondenza alle esigenze formative del personale nonché agli obiettivi dell'Azienda, garantendo il necessario equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica

- **flessibilità:** saranno utilizzate tutte le metodologie formative esistenti (online, *blended learning*, in aula, in *house*, in esterno, etc...). Inoltre, al di fuori della programmazione contenuta in questo Piano, eventuali esigenze formative straordinarie potranno essere ammesse e costituiranno oggetto di rendicontazione in sede di monitoraggio dell'attuazione del Piano al fine di migliorare, nelle successive revisioni, la programmazione dei fabbisogni formativi.

2. Ciclo formativo

Il programma formativo, quale strumento di gestione e valorizzazione delle risorse umane, si focalizza sull'individuazione delle competenze dei dipendenti per aumentare sia le competenze di upskilling che di reskilling. Anche in considerazione della direttiva 16/1/2025 emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, che sottolinea come la formazione sia una leva strategica per la crescita delle persone e per il miglioramento delle amministrazioni pubbliche, a partire dal 2025, ogni dipendente pubblico dovrà completare almeno 40 ore annue di formazione, Esu Venezia predisporrà specifiche iniziative per il personale.

Il programma formativo di Esu Venezia si sviluppa attraverso le quattro fasi principali:

- analisi del fabbisogno
- progettazione
- erogazione

- valutazione

e fornisce un programma formativo volto alla valorizzazione professionale del personale eliminando gap formativi con il conseguente miglioramento del lavoro stesso, della professionalità specifica e delle competenze trasversali.

Nello specifico:

- ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

La fase dell'analisi dei fabbisogni formativi, si concretizza con l'attività di raccolta informazioni volte alla costruzione del percorso formativo non solo individuale ma anche dei gruppi omogenei di settore. La fase esplorativa ha l'obiettivo di individuare le necessità legate sia alle competenze professionali che di soft skills.

- PROGETTAZIONE

In relazione alle esigenze emerse con l'analisi dei fabbisogni, si procederà con la costruzione del percorso di formazione strutturandone gli interventi e individuando i destinatari specifici a cui rivolgere l'attività formativa con l'obiettivo di colmare i gap rilevati. Verranno individuati una serie di indicatori di valutazione oggettivi e misurabili per ogni attività formativa svolta.

- EROGAZIONE

Gli interventi formativi verranno pianificati a seconda dell'evento formativo programmato e la modalità di erogazione potrà prevedere differenti tipologie di strumenti quali:

- ✓ Corsi in presenza (aula)
- ✓ Blended learning
- ✓ Training on the job
- ✓ Piattaforme di e-learning
- ✓ Webinar e videoconferenze
- ✓ Convegni e Workshop

- VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati sarà indispensabile al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal piano formativo. Gli indicatori di valutazione, individuati nella fase di progettazione, verranno messi a confronto con i risultati valutativi ottenuti a valle dei percorsi formativi erogati.

3. Obiettivi formativi

Per il triennio 2025-2027 saranno privilegiati, in particolare, i seguenti obiettivi formativi:

1. sviluppo delle competenze del personale delle pubbliche amministrazioni attraverso la piattaforma "**Syllabus**" (progetto a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica) e più in dettaglio:

Transizione amministrativa

- Il nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)
- Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e le problematiche dell'esecuzione dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)

Transizione ecologica

- La trasformazione sostenibile

- Conoscere il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile

Transizione digitale

- Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA
 - Consapevolezza della Cybersecurity
- Competenze digitali per la PA
 - Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione
 - Proteggere i dispositivi
 - Conoscere l'identità digitale
 - Produrre, valutare e gestire documenti informatici

Principi e valori della PA

- La cultura del rispetto
 - Accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione
- La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa
 - Conoscere le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione

2. Ca Foscari Challenge School – Diritto allo studio Universitario

Favorire la partecipazione, a carico dell'Amministrazione di appartenenza, al Master di 2° livello organizzato dall'Università Ca' Foscari di Venezia denominato "Diritto allo Studio Universitario" con l'obiettivo di formare professionisti di alta qualificazione con competenze giuridico-amministrative in grado di occupare posizioni dirigenziali nelle strutture dedicate, all'erogazione e gestione dei servizi alla comunità studentesca, permettendo al contempo a coloro che ricoprano già posizioni di vertice e/o parte del personale degli Enti di Diritto allo Studio di perfezionare la propria conoscenza attraverso una formazione altamente qualificante.

3. Progetto ValorePA

Adesione all'iniziativa "Valore PA" che prevede la copertura del costo di partecipazione ai corsi scelti dall'INPS mediante una procedura di selezione dei corsi universitari proposti da atenei italiani.

Esu Venezia individuerà, in base al lavoro svolto e in sinergia con gli atenei e soggetti collegati, i partecipanti che potranno trarre i maggiori benefici dall'attività formativa.

I temi dei corsi saranno individuati nell'ambito di tematiche generali, in base ai bisogni formativi espressi da tutte le amministrazioni aderenti.

Il modello punta a rafforzare la rete tra le pubbliche amministrazioni con centri *multi-stakeholder* nell'erogazione di servizi di welfare, capaci di impiegare al meglio le risorse finanziarie e organizzative per semplificare le modalità di accesso alle prestazioni e criteri di equità e trasparenza.

Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello), svolte con lezioni in presenza, e di alta formazione (secondo livello).

4. Formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

In questa categoria sono compresi i corsi di formazione previsti dalla normativa vigente:

- Esame di idoneità tecnica per i lavoratori incaricati di attuare le misure di prevenzione incendi, lotta antincendio e gestione emergenze
 - Emergenza Incendi livello 2
 - Emergenza Incendi livello 3
 - Primo soccorso
 - Aggiornamento per RLS
 - Aggiornamento rischio sui Luoghi di Lavoro
 - Aggiornamento preposti sui Luoghi di Lavoro
- L'organizzazione dei corsi è curata, a seconda della materia, dal Servizio RSPP e dal Medico del lavoro.

5. Formazione obbligatoria in materia di rischi corruttivi e trasparenza, appalti pubblici, privacy

Sono compresi in questa categoria i corsi di formazione previsti:

- dalla legge 190/2012, con particolare riferimento all'articolo 1, comma 5, lettera b; comma 9, lettera b; comma 11;
- dall'articolo 32 paragrafo 4 del Regolamento (UE) 2016/679.
- Dall'articolo 15 del Codice degli appalti

Nel corso del triennio saranno somministrati corsi di formazione diretti a tutti i dipendenti dell'Azienda, relativi alle seguenti tematiche:

- sensibilizzazione sulle tematiche dell'etica e della legalità;
- contenuti, finalità e adempimenti previsti dal PTPCT e dal Codice di Comportamento aziendale;
- richiamo alle principali norme in materia di procedimenti amministrativi, partecipazione al procedimento, motivazione degli atti e provvedimenti.

6. Aggiornamento continuo (da raccolta fabbisogni formativi)

I fabbisogni formativi che saranno trasmessi dai servizi aziendali per il triennio di riferimento del PIAO, dovranno rispondere a specifiche esigenze di formazione e aggiornamento professionale per le quali è necessario individuare soluzioni esistenti sul mercato (laddove non risulti efficace utilizzare le risorse formative gratuite messe a disposizione da altre PP.AA.).

Sezione IV – Monitoraggio

1. Monitoraggio del Piano

Obiettivo del monitoraggio è quello di verificare la progressiva esecuzione delle attività programmate ed il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano.

L'analisi dei risultati e dell'andamento dei servizi e della gestione avviene tramite valutazioni dirette e indirette degli Amministratori, della Direzione, del Personale, degli studenti (Customer) e degli Enti o soggetti preposti alla programmazione e/o controllo (Regione, Collegio dei Revisori dei Conti, OIV).

La responsabilità del monitoraggio del Piano, in via generale, è assegnata al Direttore, coadiuvato dal RPCT e dal personale con posizione di responsabilità.

In particolare per il monitoraggio della sottosezione 'Valore pubblico' e 'Performance' come stabilito dagli artt. 6 e 10 del d.lgs. 150/2009, in coordinamento con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, sono previsti dei momenti di rendicontazione intermedia e finale sull'avanzamento degli obiettivi strategici e gestionali, eventuali interventi correttivi che consentano la ricalibrazione degli stessi al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione. Specifiche rendicontazioni periodiche troveranno rappresentazione nei documenti di monitoraggio regionale e nella Relazione sulla Performance, validata dall'Organismo di valutazione.

2. Semplificazioni sul Monitoraggio in materia di anticorruzione e trasparenza

In particolare per il monitoraggio della sottosezione 'Valore pubblico' e 'Performance' come stabilito dagli artt. 6 e 10 del d.lgs. 150/2009, in coordinamento con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, sono previsti dei momenti di rendicontazione intermedia e finale sull'avanzamento degli obiettivi strategici e gestionali, eventuali interventi correttivi che consentano la ricalibrazione degli stessi al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione. Specifiche rendicontazioni periodiche troveranno rappresentazione nei documenti di monitoraggio regionale e nella Relazione sulla Performance, validata dall'Organismo di valutazione.

Il RPCT valuta l'efficacia del sistema di gestione della prevenzione alla corruzione, effettuando in particolare un monitoraggio su tutti i processi direttamente collegati a obiettivi di performance.

Secondo le indicazioni del P.N.A. di ANAC per le amministrazioni/enti di minori dimensioni, che normalmente effettuano la programmazione anticorruzione e trasparenza una sola volta ogni tre anni, il monitoraggio è previsto da 1 a 2 volte l'anno a seconda di una delle tre fasce appartenente al numero di dipendenti presenti in ogni amministrazione:

- Da 1 fino a 15 dipendenti
- Da 16 fino a 30 dipendenti
- Da 31 fino a 49 dipendenti

In ESU, appartenente alla terza fascia (dipendenti da 31 a 49), il monitoraggio viene svolto 2 volte l'anno e limitato ad un campione di obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e da indicare già nella fase di programmazione.