



REGIONE DEL VENETO

Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario

Relazione sulla Performance

Anno 2012

ESU VENEZIA

Azienda regionale per il Diritto allo Studio Universitario
Dorsoduro 3439/A - 30123 Venezia

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2012

1 . Il riferimento normativo

Per la corretta contestualizzazione dell'esito della performance dell'Amministrazione, in riferimento all'anno 2012, è opportuno un preliminare richiamo al disposto normativo circa il Piano delle performance, ovvero al decreto legislativo del 27 ottobre 2009 n°150, di attuazione della legge del 4 marzo 2009, n°15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e nello specifico all'art. 10, che disciplina la necessità di adottare un piano, che individui gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisca gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, dia puntuale definizione degli obiettivi assegnati al personale ed espliciti i relativi indicatori di misurazione.

Il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualità va collocato all'interno dell'impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono adottare per sviluppare il ciclo di gestione della performance, ovvero impostare un sistema mediante il quale attivare un processo di miglioramento continuo delle performance complessive ed individuali.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" è il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione che intende adottare; il "Piano della Performance" è l'ambito in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire.

La "Relazione sulla performance" è il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Preliminarmente, si evidenzia che il piano delle performance dell'Esu di Venezia per l'anno 2012 è stato definito in maniera funzionale agli indirizzi e agli obiettivi strategici ed operativi dal Consiglio di Amministrazione con Delibera del 19/06/2012 n 5 che stabiliva gli obiettivi dell'anno 2012 su proposta del Presidente e con successiva Delibera del 24/09/2012 n. 7 che approvava il Piano delle performance 2012-2014.

Ciò premesso, nel redigere la Relazione sulla performance sono state seguite, in linea di massima, le linee guida fornite dalla CIVIT sulla struttura del documento, sulla base delle quali la Relazione è stata strutturata in modo da evidenziare nella prima parte un nucleo di informazioni di interesse per cittadini e stakeholders, dalle quali trarre una sintesi sui principali dati dimensionali e organizzativi dell'Azienda ESU e sui risultati di maggiore impatto.

Una seconda parte in cui si da conto in dettaglio dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici e gestionali su performance e trasparenza e sul grado di differenziazione dei giudizi nella valutazione degli obiettivi individuali.

Una terza parte nella quale si documentano i risultati ottenuti sull'andamento del bilancio e sul fronte della riduzione dei costi di funzionamento.

A garanzia della trasparenza, la Relazione sulla performance 2012 sarà pubblicata sul sito istituzionale www.esuvevenia.it nella sezione "Amministrazione Trasparente".

La Relazione viene così articolata:

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI
 - 2.1. Il contesto esterno di riferimento
 - 2.2. L'amministrazione
 - 2.3. I risultati raggiunti
 - 2.4. Le criticità e le opportunità
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
 - 3.1. Albero della *performance*
 - 3.2. Obiettivi strategici
 - 3.3. Obiettivi e piani operativi
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*
 - 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
 - 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli studenti e gli altri stakeholders esterni

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il Diritto allo Studio Universitario in Italia è previsto dall'art. 34 della Costituzione con le seguenti parole: "i capaci e i meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi" e "la repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso". Per diversi decenni le università hanno svolto funzioni di sostegno agli studenti attraverso le Opere Universitarie, già istituite con regio decreto del 31 agosto 1933 n. 1592, art. 198 e successive modifiche, che erano organismi strumentali delle Università stesse, preposti allo svolgimento di attività di sostegno agli studenti bisognosi, in applicazione del quale sono nate le Case dello Studente.

Solo nel 1977 con il DPR n. 616, all'art. 44, le Opere Universitarie sono state trasferite alle Regioni con le relative funzioni amministrative esercitate dallo Stato in materia di assistenza scolastica a favore degli studenti universitari. Successivamente con legge regionale 22 ottobre 1982, n. 50, l'Opera Universitaria diventa ESU Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario e, nel 1991, con la legge n. 390 recante le "Norme sul diritto allo Studio Universitario" all'art. 3, vengono ripartiti gli interventi secondo il seguente schema:

- allo Stato spetta l'indirizzo, il coordinamento e la programmazione degli interventi in materia di Diritto allo Studio Universitario;
- alle Regioni spetta l'attivazione degli interventi volti a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale per la concreta realizzazione del diritto agli studi universitari;
- alle Università spetta l'organizzazione dei propri servizi, compresi quelli di orientamento e di tutorato, in modo da rendere effettivo e proficuo lo studio universitario.

Con il Decreto Legislativo 29 marzo 2012 n. 68 la Legge 2 dicembre 1991 n. 390, ad eccezione dell'art. 21, viene abrogata e le attribuzioni ed i compiti dello Stato, delle Regioni, delle Università e delle Istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica vengono ridefiniti nell'art. 3 con il quale si afferma che:

- ferma restando la competenza esclusiva dello Stato in materia di determinazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP), al fine di garantirne l'uniformità e l'esigibilità su tutto il territorio nazionale, le regioni esercitano la competenza esclusiva in materia di diritto allo studio, disciplinando e attivando gli interventi volti a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale per il concreto esercizio di tale diritto.
- le università e le istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, nei limiti delle risorse disponibili nei propri bilanci: a) organizzano i propri servizi, compresi quelli di orientamento e di tutorato, al fine di realizzare il successo formativo degli studi; b) promuovono le attività di servizio di orientamento e di tutorato delle associazioni e cooperative studentesche e dei collegi universitari legalmente riconosciuti, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto-legge 25 settembre 2002, n. 212, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 novembre 2002, n. 268; c) agevolano la frequenza ai corsi, nonché lo studio individuale, anche mediante l'apertura in ore serali e nei giorni festivi di biblioteche, laboratori e sale studio; d) promuovono, sostengono e pubblicizzano attività culturali, sportive e ricreative, mediante l'istituzione di servizi e strutture collettive, anche in collaborazione con le regioni, le province autonome di Trento e di Bolzano, avvalendosi delle associazioni e cooperative studentesche e promuovendo, eventualmente, le attività di servizio svolte da quest'ultime; e) curano l'informazione circa le possibilità offerte per lo studio e la formazione, con particolare attenzione ai programmi dell'Unione Europea e internazionali al fine di favorire la mobilità degli studenti, e pubblicizzano gli interventi in materia di diritto allo studio; f) promuovono interscambi di studenti con università italiane e straniere, anche nell'ambito di programmi europei e internazionali, in conformità alle vigenti disposizioni in materia di riconoscimento di corsi e titoli; g) sostengono le attività formative autogestite dagli studenti nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport, del tempo libero, fatte salve quelle disciplinate da apposite disposizioni legislative.

L'esistenza dell'ESU di Venezia trova il suo significato nella carta costituzionale, nel Decreto Legislativo 29 marzo 2012 n. 68 e nella legge regionale 7 aprile 1998, n.8.

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. L'Azienda coinvolge nel suo governo la Regione Veneto, le Università di Venezia e gli studenti.

I destinatari degli strumenti e dei servizi del diritto allo studio sono gli studenti iscritti ai corsi di istruzione superiore nella regione in cui ha sede legale l'università o l'istituzione di alta formazione artistica, musicale e coreutica.

I destinatari dei LEP sono gli studenti che rispondono ai previsti requisiti di eleggibilità iscritti ai corsi di istruzione superiore e di alta formazione artistica, musicale e coreutica attivati dalle università e dalle istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, nonché ai corsi attivati dalle Scuole superiori per mediatori linguistici abilitate a rilasciare titoli equipollenti a tutti gli effetti ai diplomi di laurea conseguiti presso le università.

Nell'erogazione dei LEP agli studenti è garantita la parità di trattamento, indipendentemente dalla regione o provincia autonoma di provenienza.

Gli studenti stranieri, gli apolidi e i rifugiati politici usufruiscono degli strumenti e dei servizi del diritto allo studio, secondo le vigenti disposizioni di legge.

L'ambito in cui si muove l'Azienda è quello dei servizi relativi al DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO, finanziato dalla Regione Veneto nell'intento di garantire le migliori possibilità e condizioni agli studenti delle Università di Venezia, per il loro percorso di formazione.

MISSION **Costituzione Italiana: Art. 34** La scuola è aperta a tutti. L'istruzione inferiore, impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita. 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.
Legge Regione Veneto n. 8 del 1998 istituisce l'ESU

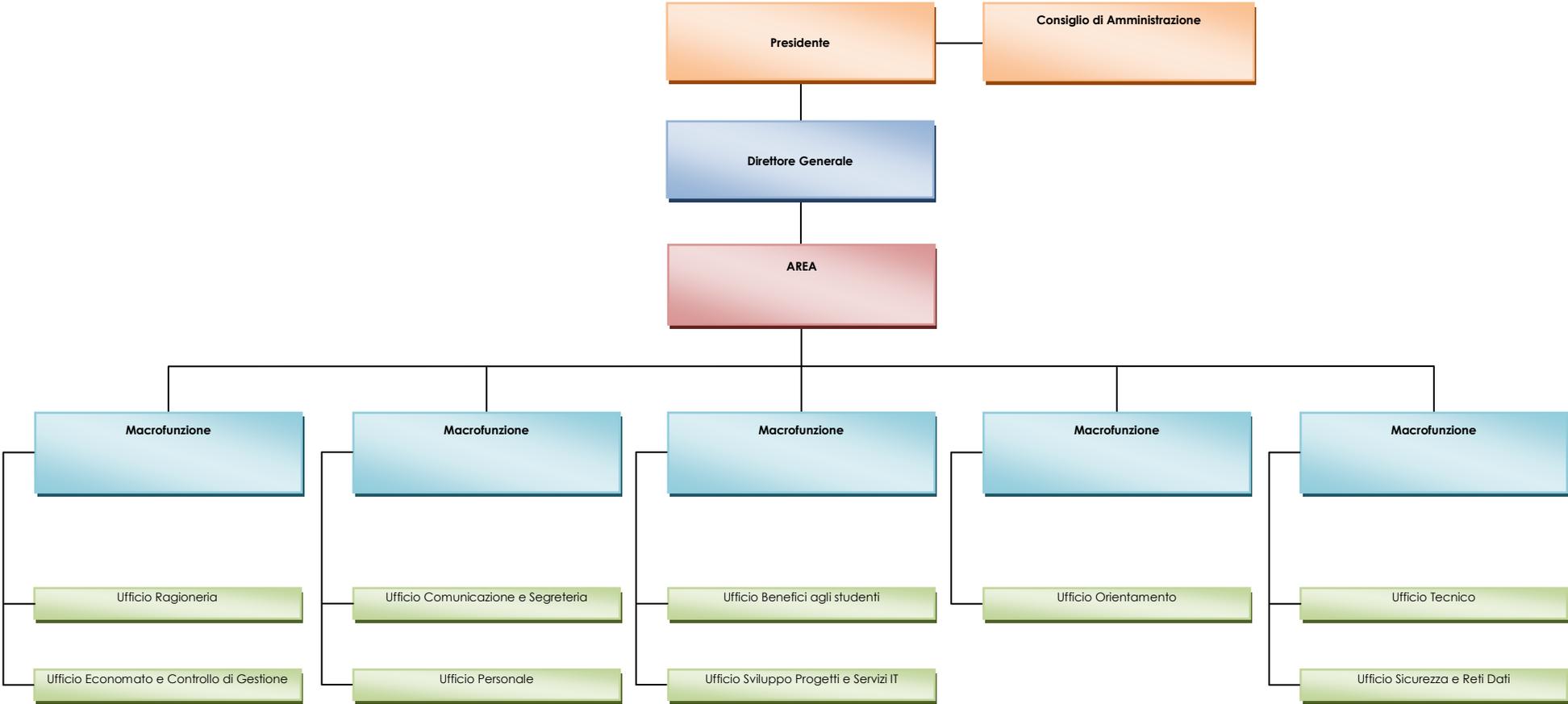
VISION Fornire un sistema completo ed integrato di servizi di sostegno al diritto allo studio universitario, rivolto agli studenti, con priorità ai capaci e meritevoli, gestito secondo una rigorosa logica di efficacia ed efficienza nell'allocazione ed utilizzazione delle risorse disponibili

SOSTENIBILITA' L'intervento è rivolto alla generalità degli studenti
EFFICACIA Creazione di valore aggiunto, gestito sotto condizione di efficacia ed efficienza
SOLIDARIETA' Tutela degli studenti in condizioni di particolare disagio
MERITOCRAZIA Orientato al merito, prima che al reddito
SUSSIDIARIETA' Valorizza le esperienze presenti nel territorio
INTERNAZIONALIZZAZIONE Favorita la mobilità e lo scambio a livello internazionale

Gli **stakeholders** dell'Esu di Venezia sono :

1. *Gli studenti universitari e le loro famiglie e tutti i ragazzi che hanno voglia di iniziare un percorso d'istruzione universitaria;*
2. *Tutte le persone appartenenti al mondo accademico;*
3. *Le Università cittadine – Cà Foscari, IUAV, Accademia di Belle Arti e Conservatorio*
4. *Le istituzioni pubbliche (Comune di Venezia, Regione del Veneto, Stato);*
5. *I fornitori ed i partner dell'Azienda*
6. *I cittadini*

2.2 L'Amministrazione



2.3 I risultati raggiunti

SERVIZIO ABITATIVO

L'Azienda eroga il servizio abitativo agli studenti europei ed extraeuropei in possesso dei requisiti richiesti dal bando di concorso, ai sensi della Legge 390/91 "Norme sul diritto degli studi universitari" e del DCPM attuativo del 2 aprile 2001, nonché del Piano Annuale degli Interventi per il Diritto allo Studio Universitario predisposto dalla Regione del Veneto.

Il servizio abitativo erogato dall'Azienda, nell'esercizio del diritto all'istruzione universitaria, mira ad attenuare il disagio socio-economico determinato dalla distanza tra il Comune di residenza dello studente e la sede universitaria, mediante l'assegnazione di un posto alloggio. L'Azienda nel 2012 ha messo a disposizione **n. 466 posti letto**, di cui **n. 458** a Venezia e **n. 8** a Treviso.

Il posto alloggio viene assegnato agli studenti fuori sede e pendolari in possesso dei requisiti economici e di merito (se iscritti al primo anno solo requisiti economici), previsti dal Bando di concorso pubblicato ogni anno al massimo **entro il mese di giugno** e disponibile presso le sedi dell'Azienda o sul sito **www.esuvenezia.it**.

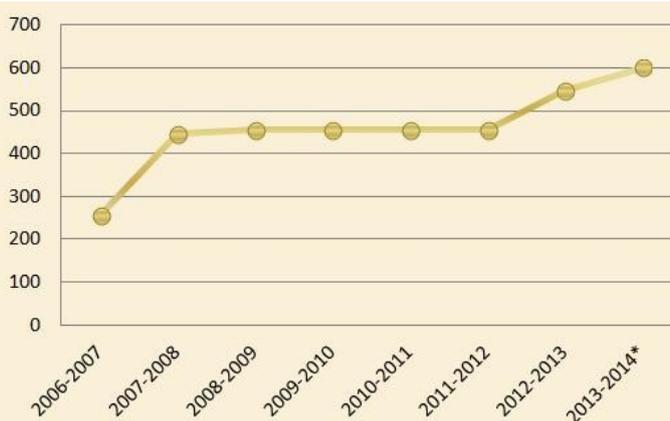
L'assegnazione avviene secondo la priorità assegnata dalle singole graduatorie ed in ordine di graduatoria, tenendo conto della vicinanza tra la Facoltà frequentata ed i posti alloggio disponibili nelle singole residenze. Una quota dei posti letto è riservata agli studenti partecipanti ad un programma di mobilità internazionale presso gli atenei veneziani. I posti liberi successivamente all'assegnazione agli aventi diritto in base al Bando, vengono assegnati con la procedura extra-concorso aperta a tutti gli studenti. Nel 2012 **la percentuale degli idonei assistiti e accolti nelle residenze è stata del 100%**.

Dall'anno accademico 2012/2013, inoltre, è entrata a pieno regime la convenzione sottoscritta con l'Ater di Venezia (n° 15/2011) che ha permesso un ulteriore incremento di n. 20 posti letto. Dall'a.a. 2012/2013, invece, per soddisfare le frequenti e numerose richieste degli studenti universitari privi (totalmente o parzialmente) dei requisiti per accedere ai posti letto a tariffa calmierata, sono stati siglati degli accordi con alcune strutture ricettive private per aumentare l'offerta di altri **n. 60 posti letto**.

Offerta abitativa complessiva

ANNO ACCADEMICO	NUM. POSTI
2006-2007	255
2007-2008	445
2008-2009	455
2009-2010	455
2010-2011	455
2011-2012	455
2012-2013	546
2013-2014*	600

*: previsti in seguito a nuove acquisizioni



SERVIZIO RISTORAZIONE

Il servizio di ristorazione si rivolge alla generalità degli studenti delle Università di Venezia (Iuav e Ca' Foscari), agli iscritti alle Accademie di Alta Formazione Artistica e Musicale e a chi frequenta corsi di specializzazione, master e dottorati di ricerca.

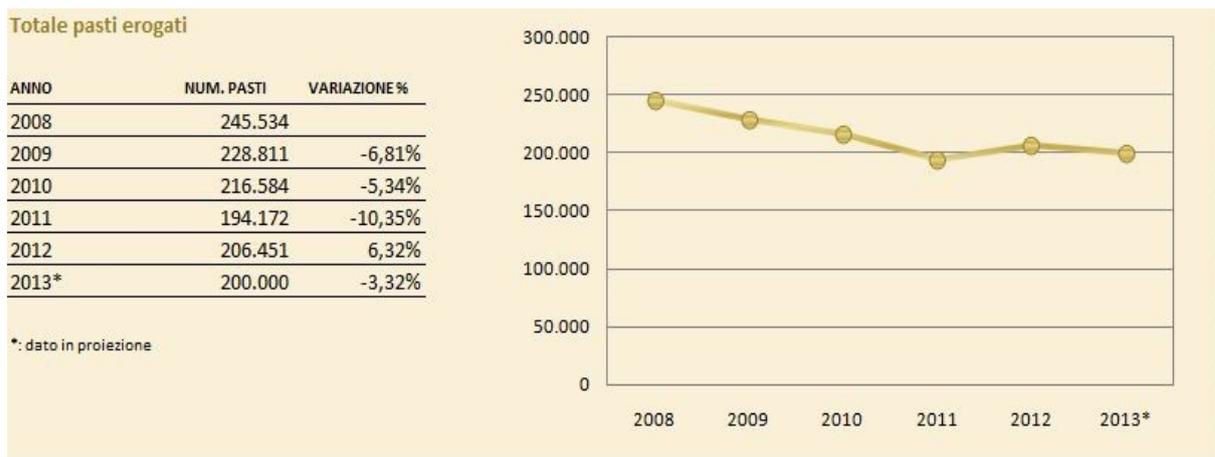
Possono usufruire del servizio anche gli studenti universitari di passaggio a vario titolo presso l'Ateneo e gli studenti che partecipano a programmi di mobilità internazionale, sempre più numerosi in questi ultimi anni.

Nel corso del 2012 un altro importante obiettivo è stato conseguito con l'**apertura del punto di ristorazione universitario di Palazzo Badoer** (chiuso dal settembre 2009) in convenzione con un gestore che permette di offrire un ulteriore servizio di ristorazione agli studenti universitari a tariffa calmierata coniugato con una diversa modalità gestionale tale da garantire aperture continue con servizi moderni e innovativi (attività culturali ed espositive, copertura wi-fi, intrattenimento e iniziative aggregative).

- Nel corso dell'anno 2012 sono stati forniti complessivamente **n. 206.451 pasti** con un **incremento del 6,32%** rispetto al 2011, invertendo un trend negativo iniziato dal 2007. Su 26.872 studenti iscritti alle Università veneziane si calcola che circa n. 9.000 studenti, hanno usufruito del nostro servizio di ristorazione. Nell'a.a. 2011/2012 i vincitori/idonei di borsa che hanno usufruito del pasto gratuito sono stati n. 1.287 per complessivi **65.534** pasti erogati.

Gli **studenti assistiti rappresentano circa l'85%**, degli utenti complessivi mentre il restante **15% sono studenti con altre fasce** o utenti convenzionati.

Al fine di garantire la sostenibilità della spesa complessiva del servizio ristorazione, a decorrere dal 1 gennaio 2012 il piano tariffario adottato nei centri di ristorazione ha subito delle modifiche, con un aumento del costo pasto all'utente di € 0,70, ad eccezione dei pasti gratuiti stabiliti dalla normativa. Contestualmente si è avviata una ricontrattazione con le ditte di ristorazione ottenendo il necessario **risparmio di spesa** complessivo stimato in **circa € 100.000,00**.



BORSE DI STUDIO

La borsa di studio costituisce l'intervento diretto fondamentale del Diritto allo Studio Universitario e viene attribuita mediante concorso pubblico in base alla valutazione dei requisiti economici e di merito (DPCM 9 aprile 2001).

L'ESU di Venezia ha il compito di gestire le borse di studio per gli studenti dell'Accademia di Belle Arti di Venezia e del Conservatorio di musica "Benedetto Marcello", mentre la Regione affida annualmente e direttamente a Ca' Foscari e IUAV la gestione delle borse di studio per i rispettivi studenti.

La borsa di studio prevede i seguenti benefici economici:

- l'esonero dalle tasse universitarie e dalla tassa regionale per il diritto allo studio universitario;
- l'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);
- la fruizione dei servizi di ristorazione e alloggio secondo le modalità previste dall'annuale bando di concorso.

Integrazioni/maggiorazioni della borsa di studio sono previste per i seguenti studenti:

- borsisti la cui situazione economica sia peggiorata rispetto alla dichiarazione presentata al momento della consegna della domanda di borsa di studio.

L'Azienda, oltre alle borse di studio ed ai servizi connessi (ristorazione e alloggio), interviene a favore degli studenti con l'erogazione di sussidi straordinari destinati a porre rimedio a situazioni di improvviso e particolare disagio economico e/o familiare, tali da ostacolare o compromettere la prosecuzione degli studi. Tale contributo è concesso agli studenti che non siano beneficiari di altre provvidenze monetarie, ed è erogabile fino al raggiungimento del primo anno fuori corso. Un altro particolare sostegno di natura economica indiretta consiste nel prestito fiduciario; nel corso del 2011 nessun prestito fiduciario è stato erogato.

Il Fondo d'intervento statale, da ripartire tra le Università e gli ESU del Veneto, per il finanziamento delle borse di studio per l'anno accademico 2012/2013 è stato rideterminato in € 5.150.000,00, a fronte di un fabbisogno storico di € 10.515.000,00, a causa della drastica diminuzione della quota relativa al Fondo integrativo attribuito alla Regione del Veneto e delle minori risorse proprie attribuite al Fondo.

Numero borse di studio erogate

ANNO ACCADEMICO	NUM. BORSE	NUM. DOMANDE	% SODDISFAZIONE
2007-2008	171	199	85,93%
2008-2009	127	210	60,48%
2009-2010	91	218	41,74%
2010-2011	85	206	41,26%
2011-2012	90	199	45,23%
2012-2013*	34	200	17,00%

* = dato aggiornato al 02/12/2012



2.4 - Le criticità e le opportunità

Il blocco delle assunzioni nel settore pubblico regionale previsto dalla DGR n. 1841/2011 e seguenti, che “congela” di fatto, di 6 mesi in 6 mesi, il numero e la spesa del personale degli enti dipendenti della regionale in attesa della riorganizzazione del settore, provoca una tensione e un irrigidimento delle manovre di ottimizzazione delle risorse umane volte al miglioramento dei servizi.

La flessibilità organizzativa del lavoro, la motivazione del personale attraverso il coinvolgimento diretto dei principali collaboratori nel processo decisionale, trova il limite e l'impedimento al ricorso della sostituzione del personale temporaneo assente per malattia, maternità, trasferimenti di cui non è possibile la sostituzione. Le normali leve organizzative, come ad esempio i contratti a tempo determinato per la sostituzione di maternità o le mobilità da altri enti non regionali, sono di fatto precluse a questa Azienda.

Si è completata a febbraio 2012 una delicata fase di riorganizzazione dell'Ente, finalizzata al miglioramento dell'attività aziendale per renderla più efficiente ed adattarla alla reale necessità operativa. Non ultimo la riorganizzazione ha comportato una riduzione della spesa del personale con la rinuncia ad una posizione organizzativa.

Si è consapevoli che gli output esposti si debbano considerare ancora insufficienti per coprire il fabbisogno e la domanda complessiva studentesca, sia per il settore abitativo che per quello ristorativo. Un altro punto critico e problematico è quello della suddivisione tra studenti “percettori” e “idonei” alla borsa di studio che, di fatto, escludendo quest'ultimi dal beneficio economico violano il “patto” tra l'Ente pubblico e lo studente in possesso dei requisiti, ponendosi altresì in antitesi con la normativa del Diritto allo studio universitario, con conseguenze negative per le università che devono scontare le tasse, e per gli ESU che devono erogare servizi a tariffa ridotta. Si ritiene pertanto fondamentale l'impegno della Regione del Veneto e del Ministero per garantire l'intera copertura di spesa a tutti gli studenti universitari risultanti idonei alla borsa di studio perché meritevoli ancorché privi di mezzi. Determinante, poi, risulta essere il futuro e continuativo supporto della Regione del Veneto per sostenere gli attuali piani di sviluppo della residenzialità universitaria.

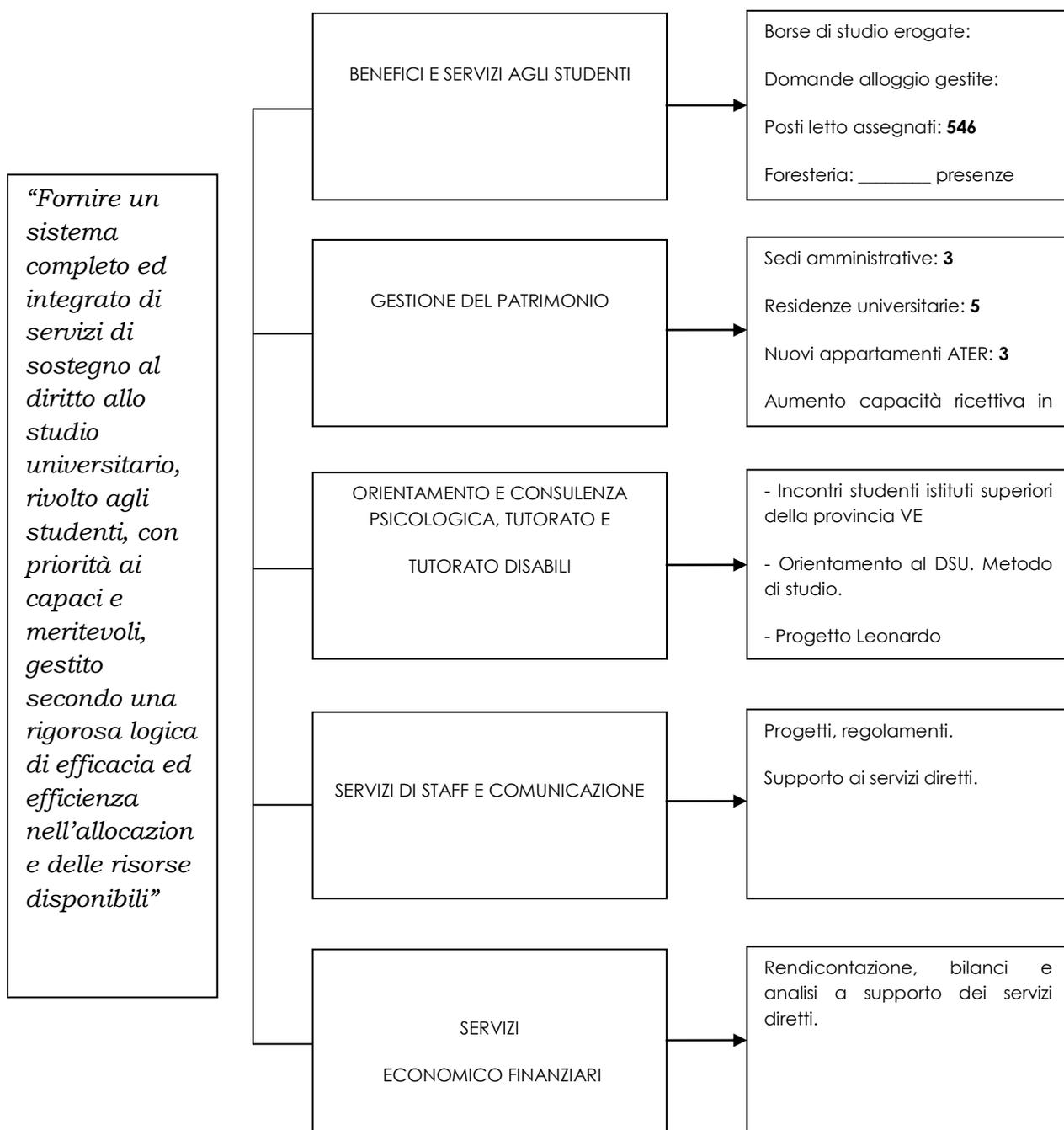
Si consideri inoltre che su disposizione del MIUR (D.Lgs. n. 68/2012) e della Regione del Veneto (DGR n. 847/2012) la tassa regionale durante l'anno accademico 2012-2013 è aumentata da € 110,00 a € 140,00.

In una fase storica in cui le risorse pubbliche destinate al Diritto allo Studio Universitario diminuiscono progressivamente in maniera preoccupante – considerando il forte aumento dei prezzi al consumo (dovuti all'incremento del costo dell'energia e delle imposte) e delle tariffe universitarie – il ruolo di sostegno della Regione, agli studenti universitari e alle loro famiglie, diventa sempre più determinante.

Certamente l'investimento pubblico nel settore del Diritto allo Studio universitario diventa più comprensibile e supportabile se consideriamo gli effetti positivi dell'inserimento lavorativo di giovani talenti nel tessuto economico e produttivo regionale che altrimenti non avrebbero avuto l'opportunità di formarsi.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

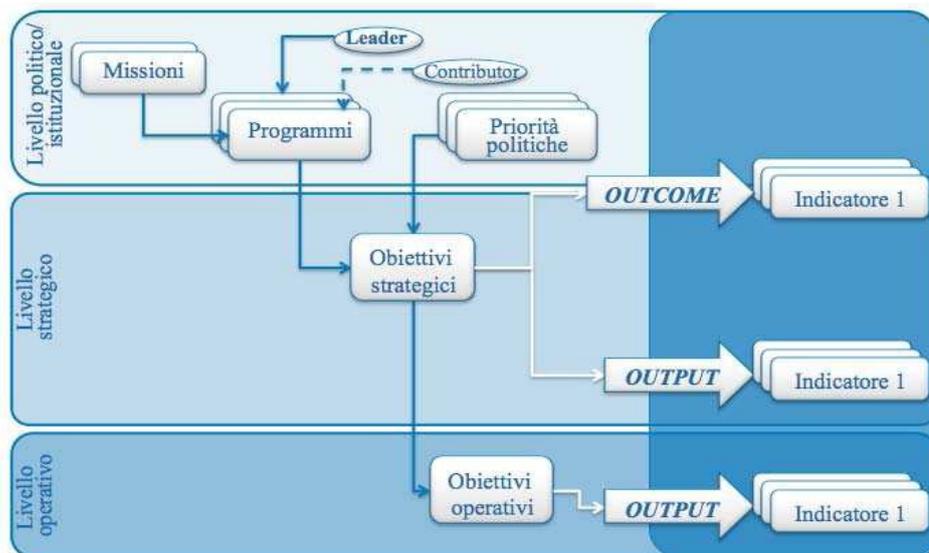
3.1. Albero della *performance*



3.2. Obiettivi strategici

Come in precedenza ricordato, il piano della performance dell'Esu di Venezia, per il triennio 2012-2014, è stato definitivamente approvato dal CDA con Delibera n. 7 del 24/09/2012.

La formazione degli obiettivi strategici dell'Ente e la declinazione in obiettivi operativi alla struttura amministrativa ha rispettato lo schema sottoriportato, individuando quattro prospettive d'intervento



Prospettiva economico-finanziaria

- Garanzia dell'equilibrio di bilancio dell'anno di competenza
- Sostegno ai piani di edilizia universitaria – ex Caserma Manin, Santa Marta, San Giobbe e via Torino, con le Università e gli enti territoriali competenti

Prospettiva del cliente/utente

- Aumento dei Servizi rivolti all'utenza studentesca in condizione di sostenibilità finanziaria
- Valutazione della possibilità di sinergia con le Università e gli Enti territoriali competenti per l'implementazione di un sistema informatico integrato e condiviso per l'accesso ai servizi dedicati agli studenti

Prospettiva dei processi interni

- Sostenibilità ambientale attività aziendale e politiche di risparmio energetico

Prospettiva dello sviluppo e della crescita

- Attivazione di progetti finanziati dall'Unione Europea o da altre Istituzioni
- Potenziamento dell'immagine dell'Ente da conseguirsi senza ulteriori a carico dell'Ente

3.3. Obiettivi e piani operativi

Obiettivi Strategici	Obiettivi Operativi	Macrofunzione P.O.	Risultati raggiunti	Indicatore di sintesi
1 - Garanzia dell'equilibrio di bilancio dell'anno di competenza	1.1 Costante e rigoroso monitoraggio delle spese aziendali in funzione della reale acquisizione delle entrate, come strumento preventiva atto a prevenire tensioni di bilancio	Affari Economico Finanziari Contabilità Emanuela Di Flavia	L'Equilibrio è stato garantito attraverso una gestione rigorosa che ha permesso l'ottenimento di un risultato positivo d'esercizio, da confermarsi in sede di rendiconto consuntivo, superiore ai 90.000,00 euro	
	1.2 Espletamento nuove gare o ricontrattazione delle condizioni dei contratti vigenti perseguendo un ottica di contenimento della spesa	Affari Economico Finanziari Contabilità Emanuela Di Flavia	La principale ricontrattazione ha interessato il settore ristorazione con una diminuzione media di 1 euro del costo del pasto. Altre riduzioni sono state ottenute nei canoni di locazione degli appartamenti di Treviso. Un risparmio significativo è stato conseguito anche attraverso la gara per il nuovo software gestionale per il diritto allo studio	
	1.3 Costante monitoraggio e partecipazione ai lavori della commissione paritetica con il comune di Venezia per gli interventi manutentivi Ru Junghans e Ausiliatrice	Gestione del Patrimonio - Progettazione e Manutenzioni Roberta Bruscaulin	Tale attività ha permesso il recupero di Euro 113.148.32 per la Ru Junghans e di Euro 32.494.76 per la ru Ausiliatrice da imputarsi all'Amministrazione Comunale	
	1.4 Azioni rivolte alla massimizzazione delle entrate attraverso il pieno sfruttamento delle risorse abitative e ristorative disponibili (gestione estiva)(Mensa Palazzo Badoer). Con particolare attenzione e presidio delle procedure legate a potenziali rimborsi assicurativi.	Affari Economico Finanziari Contabilità Emanuela Di Flavia Diritto allo Studio - Gestione e Coordinamento Residenze Universitarie Nicoletta Ongarato Gestione del Patrimonio - Progettazione e Manutenzioni Roberta Bruscaulin	La principale attività volta alla massimizzazione delle entrate e che coinvolge in modo trasversale l'azienda, e la gestione estiva diretta ed indiretta delle Residenze Universitarie. Tale attività ha permesso un entrata di Euro 381.789.00 . La concessione della Mensa di Badoer, oltre a permettere la riapertura del servizio all'utenza, senza costi per l'Ente, ha permesso un incasso di euro 12.100,00	
3 - Aumento dei Servizi rivolti all'utenza studentesca in condizione di sostenibilità finanziaria	3.1 Aumento dell'offerta residenziale di una percentuale pari o superiore al 10% in condizione di sostenibilità finanziaria	Gestione del Patrimonio - Progettazione e Manutenzioni Roberta Bruscaulin Diritto allo Studio - Gestione e Coordinamento Residenze Universitarie Nicoletta Ongarato	L'offerta residenziale è aumentata da 455 posti dell'a/a 2011/12 a 546 dell'a/a 2012/13. L'aumento è stato quindi pari al 20%	

**ESU Venezia – Relazione sulla performance
anno 2012**

	3.2 Mantenimento dell'offerta ristorativa ai livelli dell'anno precedente stante gli stanziamenti di bilancio	<i>Diritto allo Studio – Gestione e Coordinamento Residenze Universitarie</i> Nicoletta Ongarato	<i>L'offerta ristorativa è aumentata, rispetto l'anno precedente, del 6.32%</i>	
	3.3 Sviluppo e implementazione software per servizi agli studenti	<i>Diritto allo Studio – Gestione e Coordinamento Residenze Universitarie</i> Nicoletta Ongarato	<i>Sviluppo interno dei seguenti applicativi: 1.Esu Communication 2.Sistema bookink e graduatorie extraconcorso 3.versione beta portale AGER 4.Ristrutturazione portale operatori economici Online, Gare e contratti</i>	
4 - Implementazione di un sistema informatico integrato e condiviso per l'accesso ai servizi dedicati agli studenti in sinergia con Università ed Enti territoriali	4.1 analisi e coordinamento con università ed enti territoriali propedeutici allo sviluppo di un progetto integrato per l'accesso ai servizi universitari	<i>Diritto allo Studio – Gestione e Coordinamento Residenze Universitarie</i> Nicoletta Ongarato	<i>Le notevoli difficoltà tecniche e di risoluzione contemporanea delle esigenze dell'Istituto bancario, delle Università e di ESU non hanno ancora permesso un concreto avvio della fase di test. Tuttavia è ragionevole auspicare che gli sforzi ad oggi prodotti possano garantire l'avvio di tale fase entro il 2013, anche se si renderà necessaria l'autorizzazione ad operare degli investimenti non trascurabili.</i>	
5. Sostenibilità ambientale attività aziendale e politiche di risparmio energetico	5.1 Sviluppo progetti e adozione di misure tese a garantire la sostenibilità ambientale dell'attività aziendale anche perseguendo politiche di risparmio energetico	<i>Affari Generali – Organizzazione e Programmazione</i> <i>Gestione del Patrimonio - Progettazione e Manutenzioni</i> Roberta Bruscaulin	<i>Misure sviluppate: 1. Uso bene la mia Energia – Risparmio energetico 2. Riduco, riciclo riuso – Differenziata Junghans 3 Nuovi stili di vita sostenibili – alimentazione, utilizzo di prodotti biologici</i>	
6. Attivazione di progetti finanziati dall'Unione Europea o da altre Istituzioni	6.1 Attivazione o gestione di almeno due progetti finanziati con fondi europei o di altre istituzioni	<i>Orientamento e Supporto Psicologico</i> Pierpaolo Luderin	<i>Si è confermata la gestione del Progetto Leonardo e delle fasi CPPI e CPP2</i>	
7. Potenziamento promozione dell'immagine dell'Ente senza oneri a carico Ente	7.1 Adozione di iniziative a costo zero, tese a garantire una maggiore visibilità dell'immagine dell'Ente, nell'ambito istituzionale e studentesco.	<i>Affari Generali – Organizzazione e Programmazione</i>	<i>Il rafforzamento dell'utilizzo del Social Network, abbinato a campagne informative coordinate con gli altri uffici hanno permesso un miglioramento dell'immagine dell'Ente . Non è ancora operativo però il restyling del sito internet aziendale da tempo programmato</i>	
	7.2 Incremento dell'utilizzo della posta certificata e digitalizzazione archivi	<i>Affari Generali – Organizzazione e Programmazione</i>	<i>Protocollo arrivo 2008 Primi 6 mesi 2009 arrivo – partenza . Archiviazione digitale contratti e documentazione particolare per archivio. Aumento esponenziale dell'utilizzo della PEC</i>	

Il dettaglio della nostra performance

Prospettiva economico-finanziaria

Il **primo obiettivo strategico** è costituito dalla garanzia dell'equilibrio di bilancio dell'anno di competenza:

Le spese impegnate dell'anno 2012 ammontano complessivamente ad € 5.405.756,47 e sono correlate ad effettive entrate accertate che sono maturate durante l'esercizio finanziario per la somma complessiva di € 5.215.474,03.

Il risultato finanziario di competenza di parte corrente, al netto quindi delle entrate non ricorrenti e delle re-iscrizioni in conto avanzo, dell'anno 2012 ammonta ad € 92.182,69.

Il risultato finanziario è superiore a quello determinatosi nell'anno 2011 che ammonta ad € 14.516,29.

Di seguito le tabelle dimostrative del mantenimento dell'equilibrio finanziario:

TOTALE SPESE IMPEGNATE	(A)	5.405.756,47
TOTALE ENTRATE ACCERTATE	(B)	5.215.474,03

SPESE IMPEGNATE – ENTRATE ACCERTATE	(B) - (A)	- 190.282,44
La copertura di € 190,282,44 è garantita da:		
UTILIZZO AVANZO PER	reiscrizione residui	28.060,00
	spese non ricorrenti	29.041,05
	spese per investimenti (DGR)	99.820,85
	spese per investimenti	125.543,23
TOTALE UTILIZZO AVANZO	(C)	282.465,13
	economia anno 2012	92.182,69
TOTALE A RISCONTRO	(C) - (D)	190.282,44

La spesa del personale correlata agli stipendi si è ridotta passando da € 2.055.253,56 dell'anno 2011 ad € 1.965.179,70 dell'anno 2012.

Al 31/12/2012 vi sono 47 dipendenti come di seguito riepilogati per categoria:

Categoria	Dotazione organica	Consistenza del personale 2012	In servizio al 31/12/2012
Direttore	1	1	1
Dirigenti	1	1	1
D	15	13	12
C	16	15	15
B	22	20	19
Totale	55	50	48

Per il pensionamento di un funzionario di categoria D ed in trasferimento di un portiere, dal 01/01/2013 il numero complessivo dei dipendenti è sceso a 45 (escluso il Direttore).

Agli inizi dell'anno 2012 si è proceduto ad una riorganizzazione aziendale che ha interessato il livello di organigramma di ufficio al fine di ottimizzare le risorse umane e rendere l'organizzazione più rispondente alle esigenze operative. Concretamente è stato unificato in un unico ufficio "comunicazione e segreteria" le competenze dell'ufficio URP e dell'ufficio segreteria. Inoltre si è creato un Ufficio sviluppo programmi informatici e un Ufficio reti e sicurezza sopprimendo contestualmente l'Ufficio Informatico. L'attività di riorganizzazione, ha comportato il ricorso ex art 28 della L. 330/70 in via giurisdizionale di una sigla sindacale a tutela di un proprio iscritto. Ricorso che è stato rigettato dal Giudice.

Il secondo obiettivo è il sostegno dei piani di edilizia universitaria – ex Caserma Manin, Santa Marta, San Giobbe e via Torino, con le Università e gli enti territoriali competenti

L'obiettivo operativo consisteva nella rimodulazione della destinazione di un contributo regionale in conto capitale di € 500.000,00, vincolato inizialmente al recupero della residenza universitaria Adriatic (DGR 935 del 23/03/2010). Ci si poneva anche l'obiettivo di evitare il rischio dell'eliminazione del contributo per la scadenza perentoria di inizio lavori fissato al 31/12/2012.

L'ESU di Venezia si è confrontato con l'Assessorato competente e con l'unità progetto per l'edilizia abitativa, da fine settembre 2012 a fine febbraio 2013, per raggiungere l'obiettivo del mantenimento dell'assegnazione.

In CDA di ESU sono state approvate in particolare due delibere: n. 11 del 13/12/2012 e n. 2 del 24/01/2013 che fissano le priorità di intervento. Vari sono stati gli incontri e le note di precisazione e di replica intercorse (lettera Presidente ESU n. 3035 del 27/09/2012 e 3083 del 04/10/2013, lettera Direttore n. 3410 del 06/11/2012 e n. 352 del 30/01/2013, lettere varie del Dirigente regionale dell' U.P. edilizia abitativa).

La vicenda si conclude con esito positivo, in quanto in via ufficiosa, il finanziamento regionale di € 500.000,00 a favore di ESU, è stato confermato, e si è riusciti a mantenere per un ulteriore anno (scadenza 31/12/2013)..

Gli interventi così finanziati sono stati inseriti nel Programma annuale delle attività dell'anno 2013 e saranno inserite nel Piano Triennale delle opere pubbliche appena sarà formalizzata l'approvazione con apposita Delibera della Giunta Regionale.

Prospettiva del cliente/utente

1. *Aumento dei Servizi rivolti all'utenza studentesca in condizione di sostenibilità finanziaria:*

Servizio alloggio dell'anno 2012

Si è realizzato l'aumento dell'offerta di posti letto in sostenibilità finanziaria come prevista a Bilancio di previsione sia in gestione diretta e sia in gestione a convenzione. Il numero dei posti letto dell'anno 2011 erano 455, mentre nell'anno 2012 l'offerta abitativa è stata di 550 posti letto con un incremento pari al 21%.

Offerta abitativa complessiva per anno		
ANNO ACCADEMICO	NUM. POSTI	variazione
2006-2007	490	
2007-2008	464	-5%
2008-2009	455	-2%
2009-2010	455	0%
2010-2011	455	0%
2011-2012	455	0%
2012-2013	546	20%

Come si nota dal grafico sotto riportato, dopo un periodo di costanza di offerta di posti letto degli ultimi 4 anni accademici, l'ESU riesce ad incrementarla garantendo la sostenibilità finanziaria:

Di seguito si riepiloga l'offerta abitativa per residenza:

Offerta abitativa - n. posti per residenza (anno 2012)			
RESIDENZA	TITOLO DI POSSESSO	NUM. POSTI	%
Junghans	Conc. onerosa (Comune di Ve)	235	43%
Ausiliatrice	Conc. onerosa (Comune di Ve)	61	11%
Palach	Conc. gratuita (IUAV)	52	9%
Abazia	Proprietà	46	8%
S. Tomà	Diritto d'uso	44	8%
Ragusei	Conc. gratuita (IUAV)	20	4%
Appartamenti ATER	Locazione da ATER	20	2%
Appartamenti TV	Locazione da privati	8	4%
residenze in convenzione	convenzione	60	11%
TOTALE		546	100%

Servizio ristorazione anno 2012

Il numero dei pasti obiettivo per l'anno 2012 è stato fissato nella soglia di 190.000. Al 31/12/2012 sono stati erogati 206.451 pasti! si inverte, per la prima volta, una tendenza negativa che durava da tempo. Infatti vi è un incremento del 6.32% rispetto al numero di pasti erogati nell'anno 2011.

Di seguito la tabella dei pasti erogati dal 2007 al 2012 con relativo grafico.

Totale pasti erogati -		
ANNO	NUM. PASTI	VAR %
2007	321.476	
2008	245.534	-23,62%
2009	228.811	-6,81%
2010	216.584	-5,34%
2011	194.172	-10,35%
2012	206.451	6,32%

Durante l'anno 2012 si è svolta una impegnativa analisi e revisione delle tariffe e dei costi del servizio di ristorazione al fine di consentirne la necessaria sostenibilità finanziaria. La revisione ha comportato le seguenti attività:

- Aumento del costo pasto all'utente di € 0,70 ad eccezione dei pasti gratuiti stabiliti dalla normativa a decorrere dal 01/01/2012;
- Ricontrattazione del costo pasto di € 1 con le ditte di ristorazione; questo importante risultato ha permesso un risparmio di spesa complessivo del servizio di ristorazione;
- Quest'ultima fase di ricontrattazione è stata particolarmente impegnativa con la ditta COPRA, che gestisce il ristorante universitario di Rio Novo, per la complessità contrattuale sottostante i rapporti con ESU e per la dimensione economica correlata. L'obiettivo prefissato di riduzione del costo è stato raggiunto dopo un contenzioso che ha visto impegnato la direzione e il CDA per tutto l'anno 2012.

Un'iniziativa volta a migliorare il servizio del ristorante di Rio Novo è stata quella di sostituire i tavoli e sedie (per 200 posti a sedere) ormai vetusti creando un ambiente più funzionale ed esteticamente piacevole.

Un importante obiettivo raggiunto nell'anno 2012 è stata l'apertura del ristorante universitario di Palazzo Badoer in convenzione con un gestore che permette di offrire un ulteriore servizio di ristorazione agli studenti universitari a tariffa calmierata. Il CDA ha consentito con Delibera n. 13 del 20/12/2012 la riapertura per anni 1 a titolo sperimentale. L'iniziativa che ha implicato il ricorso ad una apposita procedura ad evidenza pubblica, consente di recuperare una entrata minima di € 15.000,00 e comunque commisurata sul 10% dei ricavi fatturati a beneficio del bilancio aziendale.

Valutazione delle possibili sinergie con le Università e gli Enti territoriali competenti per l'implementazione di un sistema informatico integrato e condiviso per l'accesso ai servizi dedicati agli studenti

Durante l'anno è stata effettuata una totale riorganizzazione dell'assetto dei servizi informatici dell'Azienda, con l'obiettivo di concentrare ancor più le risorse disponibili nello sviluppo di strumenti dedicati ad erogare direttamente servizi agli studenti e alla cooperazione con le Università. Questo ha richiesto non solo di riprendere in esame molte delle procedure nonché dei conseguenti applicativi software preesistenti, ma anche di svilupparne di nuovi in base appunto ai nuovi servizi che la l'Azienda si era posta di realizzare. Tutto questo è stato fatto utilizzando le specifiche conoscenze tecniche del personale dell'Ufficio (formato da 2 dipendenti) in modo da ottenere risultati a costo zero e quindi senza affidamenti esterni che avrebbero gravato sul bilancio.

I progetti sviluppati sono i seguenti:

- Gestione software In4matic per i Benefici agli Studenti, Mensa e Back Office;
- Sviluppo ed implementazione software, ottimizzazione delle funzioni aziendali e dei servizi agli studenti tramite la realizzazione interna di software ad hoc.
- Implementazioni, aggiornamenti e garanzia di assistenza sistemistica legata al software Housing Office sviluppato da Esu per il servizio housing dell'Università Ca' Foscari (pacchetto 100 ore)
- assistenza e risoluzione anomalie come helpdesk aziendale (miglioramento dell'assistenza e di conseguenza della fruibilità dei servizi, assistenza sistemistica e configurazione postazioni, fruibilità dei servizi) e del Win Sarp software di gestione del personale: adattamento del software alle esigenze aziendali con dataservices, risoluzione anomalie, fruibilità del servizio e continuità operativa. Sito aziendale.
- Servizi Vodafone (gestione richieste internet key e sim, sostituzioni, cambi, ecc...) per studenti e dipendenti.

Per quel che riguarda invece lo sviluppo dei sistemi mensa ESU, quest'anno l'azienda ha necessitato di una ristrutturazione del sistema per:

- a) l'adeguamento delle precedenti fasce mensa nonché l'aggiunta di nuove come da decreto del Direttore.
- b) Lo sviluppo di nuove e specifiche funzionalità per consentire anche l'erogazione di pasti "liberi" nonché di singole pietanze / bibite per rendere il servizio agli studenti più flessibile, in particolare di fronte ai centri di ristorazione che frequentemente fornivano pranzi al sacco o singole pietanze pronte al trasporto agli studenti con pause pranzo derivanti dai corsi molto brevi.
- c) Rivisitazione dei tracciati mensa e delle anagrafiche ricevute dalle Università per l'elaborazione delle fasce e per la creazione di una base di anagrafica più completa per l'erogazione dei servizi, interfacciamento con i sistemi software delle Università.
- d) Materialmente all'inizio dell'anno solare sono state cambiate tutte le tariffe mensa del servizio ristorazione nonché create delle nuove fasce atte a marcare ulteriormente gli studenti meritevoli e/o con maggior bisogno di ricevere il servizio mensa a tariffe agevolate.

Questo cambiamento ha portato alla personalizzazione di un nuovo pacchetto mensa con la software house, nonché ad un'attività straordinaria di intervento presso tutte le mense per gli aggiornamenti e la formazione del personale della ditta.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle nuove funzionalità per l'erogazione pasti liberi, questa ha richiesto un lavoro congiunto con la software house per creare delle funzionalità tali da permettere alla cassa mensa, prima vincolata solo a pasti "rigidi" e prefissati, a poter gestire in importi liberi, tessere sconto e nuove tipologie di buoni. E' stato poi, come sopra, anche qui necessario

l'intervento fisico presso tutti i centri di ristorazione per l'omologazione alle nuove funzionalità.

Per il punto C, era in obiettivo per l'anno 2012 una verifica e rielaborazione dei flussi comunicativi con le Università per ottenere una maggiore correttezza nonché maggior livello di dettaglio dei tracciati utilizzati poi (tra le altre attività) per l'aggiornamento delle fasce mensa.

Inoltre era necessario fornire ai dipendenti strumenti specifici di verifica delle singole posizioni, con dati aggiornati sia sullo stato di iscrizione/merito sia sullo stato di pagamento delle rette universitarie. Anche questo sottopunto ha richiesto più fasi.

La prima è stata un concreto riprendere in mano i tracciati che l'azienda riceveva dalle Università, richiedere delle modifiche, testare gli esiti e reiterare il processo fino ad ottenere tracciati più esaustivi.

La seconda è stata l'adeguamento del sistema mensa per interagire ed elaborare appunto questi nuovi tracciati per fornire risultati più corretti ed aggiornati.

Infine, sempre interfacciandosi con le Università l'incaricato ha ottenuto accessi a delle aree personalizzate di verifica estesa di tutti i dati dello storico della carriera universitaria dello studente e delle pratiche annesse (stato iscrizione, domande di laurea presentate, stato pagamenti). Quest'area è stata condivisa e illustrata ai colleghi e utilizza, per l'anagrafica Ca' Foscari, un accesso diretto web a dei form di riepilogo, per lo Iuav invece un accesso diretto ad un'area backoffice del sistema Esse3 Cineca.

L'Azienda ha affrontato durante l'anno 2012 modifiche, anche organizzative, su diversi fronti. Questo ha portato nel 2012, e sta portando anche nel 2013, alla necessità di acquisire strumenti nuovi, evoluti e adatti alle specificità, da un lato dell'operatività degli Uffici, dall'altro finalizzati ad erogare in modo il più possibile controllato ed automatizzato servizi agli studenti.

Questo obiettivo si è concretizzato con il materiale sviluppo di pacchetti/moduli software specifici, quali:

- 1 Esu Communication,
- 2 la realizzazione di un sistema di booking e di graduatorie Extraconcorso per gli alloggi in convenzione
- 3 lo sviluppo della beta del portale AGER
- 4 la ristrutturazione completa del portale Operatori Economici Online, Gare e Contratti.

Prospettiva dei processi interni

1. Sostenibilità ambientale attività aziendale e politiche di risparmio energetico

sviluppo di nuove progettualità, finalizzate a migliorare la sostenibilità ambientale dell'attività aziendale e a diminuire in modo misurabile i relativi costi in particolare di tipo energetico.

Obiettivo: sviluppo di progetti volti a incentivare il risparmio nei consumi e nella loro sostenibilità ambientale

Fare "Diritto allo Studio" oggi significa anche assumersi la responsabilità morale di concorrere alla corretta formazione ed educazione dei nostri giovani e la salvaguardia

dell'ambiente e delle risorse finite del nostro pianeta. Questo è un aspetto essenziale e non più marginale su cui lavorare, nel principale interesse proprio dei giovani.

Per sostenere questo impegno esiste inoltre un'ulteriore ragione di ordine generale: l'UNIONE EUROPEA sta improntando sempre più le proprie politiche e programmi a favore dello sviluppo sostenibile. Applicare delle misure concrete di sostenibilità è importante in sé ma potrà anche permettere all'ESU di cogliere importanti opportunità di sviluppo.

L'ESU di Venezia durante il 2012 ha lavorato alla predisposizione di un programma di lavoro, che – con l'aiuto degli studenti della Scuola Internazionale di Grafica di Venezia - abbiamo denominato "Yes I Care, io studio e amo Venezia e il mio pianeta", che mira a migliorare la sostenibilità delle proprie attività con interventi concreti.

L'ESU ha incaricato un proprio funzionario, in possesso di competenze specifiche, di svolgere il ruolo di "manager della sostenibilità" per coordinare le azioni dell'Azienda nei tre ambiti di intervento individuati: risparmio energetico; rifiuti e raccolta differenziata; nuovi stili di vita sostenibili.

Le misure sviluppate nel 2012 e avviate a inizio 2013 sono le seguenti:

1. Ambito: USO BENE LA MIA ENERGIA - Risparmio energetico

- Presso la residenza universitaria Ragusei è partito un piano di monitoraggio e miglioramento energetico originale e innovativo, finalizzato a realizzare risparmi immediati con interventi impiantistici mirati e a ricavare dati e conoscenze utili a impostare al meglio le scelte energetiche future in tutte le residenze.

- distributori automatici di bevande e snack in uso all'Esu. Analizzando le modalità di utilizzo dei distributori, si è visto che con alcune semplici misure è possibile realizzare risparmi significativi a parità di servizio: per esempio lo spegnimento nel periodo invernale della parte frigorifera degli apparecchi e la "temporizzazione" dei distributori affinché rimangano spenti nei periodi in cui gli uffici sono chiusi sono misure che fanno risparmiare in un anno 7.500 kWh, pari al fabbisogno medio annuo di tre famiglie italiane.

2. Ambito: RIDUCO, RICICLO, RIUSO - Raccolta differenziata

- Presso la residenza universitaria Junghans è partito il progetto "Differenziata JUNG" in collaborazione con il Comune di Venezia e Veritas. Il principio di fondo è che chiunque di noi, se aiutato con regole chiare e adeguata organizzazione, è naturalmente portato a differenziare bene i rifiuti. In ogni stanza della Junghans verranno posizionati dei contenitori per la diversa destinazione dei rifiuti: carta, vetro-lattine, plastiche, secco-residuo e umido. Nella residenza Veritas posizionerà dei cassonetti ad hoc e provvederà a svuotarli ogni giorno. Da sottolineare la novità per Venezia della separazione della frazione umida, avviata a titolo sperimentale al fine di verificare la possibilità di introdurre nella residenza l'autocompostaggio locale e quindi ridurre ulteriormente il residuo non riciclabile e produrre compost. Verranno distribuiti materiali informativi e realizzati incontri di approfondimento. Il progetto interesserà anche le altre residenze Esu e gli uffici, dove verranno distribuiti i nuovi contenitori per migliorare la raccolta negli spazi comuni.

3. Ambito NUOVI STILI DI VITA SOSTENIBILI - Alimentazione

- presso la mensa universitaria Esu di RioNovo vengono utilizzati vari cibi a "km zero", biologici, del commercio equo solidale e le bevande sono distribuite con il metodo del "freebeverage". Grazie a queste semplici misure si è drasticamente ridotta la quantità di plastica e di imballaggi prodotta e al contempo migliorata la qualità dei cibi offerti. Queste misure saranno ulteriormente valorizzate e incrementate durante il 2013, in collaborazione con l'utenza e il gestore della mensa.

- in collaborazione con il gestore dei distributori automatici di bevande e snack, saranno introdotti durante il 2013 cibi e snack più sani rispetto ai prodotti industriali di largo consumo normalmente diffusi: prodotti con ingredienti naturali e con grassi e

zuccheri di qualità. Sarà curata in particolare, la spiegazione agli utenti dell'importanza delle scelte di consumo alimentare, in termini di investimento per la nostra salute attuale e futura.

Prospettiva dello sviluppo e della crescita

1. Attivazione di progetti finanziati dall'Unione Europea o da altre Istituzioni

Attivazione e gestione di progetti con finanziamento esclusivo dell'UE o di altre Istituzioni a beneficio di studenti, laureati, lavoratori e collettività. Senza alcun onere a carico dell'Azienda.

n. progetti obiettivo 2012: 2;

Nel 2012 l'Ufficio Cuori ha lavorato ai Progetti Leonardo in corso: sono progetti di ampio **arco temporale, di circa tre anni**, per consentire a laureati degli atenei consorziati di trascorrere un periodo di 5 mesi di tirocinio in un paese europeo.

Siamo partner intermediario: come tramite per le spese di sussistenza di tutti i vincitori, per la progettazione ed erogazione della formazione pedagogico culturale, e come referenti della documentazione per il settore della formazione artistica e musicale (AFAM).

Capofila Iuav, partner iniziali: Accademia BBAA di Venezia e Conservatorio "B. Marcello" di Venezia; Accademie BBAA di Urbino, poi l'Aquila, Conservatori di Firenze, Napoli, poi allargati in CPP2 a Politecnico di Bari.

Il CPP3, esteso a Ingegneria di Padova, non ha ottenuto il finanziamento.

Il quarto progetto, Design Youth Future, Call 2013, è tornato ad una centratura sull'area artistica/architettonica e musicale; allargato a Accademia di Carrara.

Per ogni progetto le fasi di lavoro sono: prima della scadenza della Call, a *dicembre-gennaio*, la *progettazione* della parte relativa ad Esu ed alla formazione pedagogico-culturale e la definizione del contratto di partenariato; il contatto assiduo con le docenti AFAM referenti, l'invio dei materiali per la convenzione agli Hosting partner AFAM.

Il progetto è presentato a febbraio, il risultato noto a giugno.

Occorre in genere rivedere il progetto, sulla base del finanziamento, e ridiscuterlo con i partner AFAM.

Da luglio a ottobre: stilare il *Bando* (specifico, per gli AFAM), con scadenza ad ottobre, e provvedere alla comunicazione.

Organizzare la selezione, in Commissione con i referenti AFAM di Venezia, e la diffusione dei risultati.

Si avvia la procedura per i vincitori: con varia documentazione (accettazione, convenzione, contratto di tirocinio).

Da novembre inizia la formazione: 20 ore – prevede la creazione di materiali: Dispensa per ciascun Paese (nel primo per Austria, Germania, Francia, Lettonia, Portogallo, Regno Unito, Spagna: quadro storico ed artistico, attuale, sistema scolastico, utilità) e di un Kit informativo sulla singola città sede di tirocinio (riferimenti, situazione sanitaria, assicurazione, alloggi). Prosegue l'anno successivo, con integrazioni per i vincitori subentrati.

Da gennaio al marzo anno successivo: gestione della documentazione e tutoraggio a distanza per ognuno dei vincitori. Produzione di decreti per i pagamenti.

Nel corso del 2012 si sono intersecate le fasi dei diversi Progetti:

CPP1: si è concluso il primo progetto – vi è stata una verifica ispettiva di ISFOL, il referente nazionale, sui fascicoli di documenti sui singoli candidati e sui materiali della formazione, con le colleghe Chervatin e Tortorella, insieme al partner capofila Iuav. Si è conclusa positivamente.

Il lavoro di chiusura ha comportato la rendicontazione (controllo degli scontrini per le spese di sussistenza di ogni partecipante) e la produzione degli ultimi decreti per i pagamenti; è seguita la diffusione dei risultati dell'esperienza, in un convegno a Venezia.

CPP2: proseguita la formazione, la gestione della documentazione e il tutoraggio a distanza.

Si è dovuta assicurare la formazione ad ulteriori *11 vincitori (oltre gli 85 del CPP2)* a causa di rinunce e subentri. Con preparazione di materiali per nuove destinazioni (Belgio, Danimarca, Irlanda, Olanda, Slovenia, Svizzera, Turchia) e formazione sia in presenza che via skype. Produzione Decreti: n° 83.

CPP3: progettazione parte Esu.

L'obiettivo di ampliamento numero borse e gestione progetto LEONARDO con IUAV, a 95 borse, non si è dato – per motivi non imputabili all'Ufficio, ma alla gestione di progetti così complessi. I motivi della mancata approvazione del Call 2012 sono stati indicati da ISFOL nell'allargamento ad una realtà universitaria (Ingegneria) non coerente con le linee progettuali.

Incontri con i Partner veneziani per analisi, in vista di nuova progettazione.

Design Your Future: progettazione parte Esu.

Si ricorda che i fondi della formazione CPP1 e CPP2 sono serviti, in parte, a finanziare le attività a favore di studenti disabili dell'Accademia, e il tutorato alla pari di Accademia e Conservatorio, sino a tutto giugno 2013, nonché colleghi in rinforzo alla Ragioneria.

BANDO: Call e periodo	n° BORSE totali	Di cui BORS E AFAM	Partner italiani	Partner esteri	Fondi Sussistenza: gestione	Fondi Preparaz. Pedagogica e Culturale: entrata
CPP1 Febbraio 2010- Giugno 2012	30	10	7 – di cui 6 AFAM	28 – di cui 8 AFAM	118.779,2 4	10.500,00
CPP2 Febbraio 2011- Giugno 2013	85	30	7 – di cui 6 Afam	73 – di cui 23 AFAM	271.149,4 0	17.000,00
CPP3 Febbraio 2012- 2014	95				Non approvato	
Design Your Future 2013-2015	85	30			In attesa di approvazione	

2. Progetto Tirocinio all'estero per laureati IUAV: nel 2012, in assenza delle borse Leonardo, IUAV ha chiesto di preparare ed erogare la formazione per **20 laureati**.

3. Rinnovo partenariato Europe Direct con Comune di Venezia: l'ufficio è parte della rete degli sportelli di informazione e diffusione dei materiali UE

4. Servizio Civile Nazionale: l'Ufficio ha partecipato e vinto al bando per volontari del SCN: **3 persone per un anno** (da luglio 2012) per un finanziamento pari a **€ 15.616,80**. Impiegate, come da progetto, in attività di orientamento alla scelta scolastica-professionale e tutorato.

5. Borse di studio a favore di giovani oriundi veneti residenti all'estero: con apposito accordo di collaborazione con la Regione Veneto nell'ambito di attività di supporto al diritto allo studio, l'ESU di Venezia tramite l'ufficio Cuori si è impegnato al coordinamento operativo di n. 2 borse per un totale € 20.000, per la frequenza di Master universitari. Le 2 vincitrici, oriunde venete, provengono dal Brasile e dal Venezuela, e attualmente frequentano due Master delle Università Ca' Foscari (Ciset Economia e gestione del turismo) e IUAV Architettura digitale). L'ufficio Cuori le segue direttamente con attività di tutoraggio, cura la parte amministrativa, i contatti con la Regione Veneto, le Università, la gestione delle risorse finanziarie, la rendicontazione e la relazione finale, al fine di garantire la piena realizzazione degli accordi.

2. Potenziamento dell'immagine dell'Ente da conseguirsi senza ulteriori a carico dell'Ente

La comunicazione istituzionale dell'Esu di Venezia ha l'obiettivo di definire e aumentare la visibilità percepita dell'Ente, promuovendone e rafforzandone il ruolo come struttura pubblica moderna, dinamica e tecnologicamente avanzata, al servizio del mondo studentesco universitario.

Obiettivo: Incremento numero delle attività comunicative adottate.

La diffusione e il consolidamento dell'immagine aziendale è un'attività particolarmente complessa ed impegnativa in quanto necessita di capacità diverse, competenze trasversali, risorse umane ed economiche adeguate, buona dotazione di strumentazione tecnica e tecnologica; l'efficacia di tale azione inoltre si intreccia fortemente con i processi comunicativi che contribuiscono a veicolare l'immagine aziendale nel pubblico e nei diversi interlocutori di riferimento.

Si ricorda che l'Ufficio Relazioni con il Pubblico dalla sua costituzione (anno 2008) non ha mai potuto disporre di nessuna risorsa economica, indispensabile per impostare, pianificare e realizzare un'efficace politica in materia di comunicazione e promozione dell'immagine aziendale. Pur in una situazione difficile si ritiene che l'attività svolta, e i risultati conseguiti, possa considerarsi comunque positivi, sebbene vi siano ancora ampi margini di intervento e miglioramento.

Di seguito vengono illustrate sinteticamente alcune azioni predisposte per l'anno 2012.

Sito web aziendale

Il sito web rappresenta ormai il principale punto di riferimento di ogni organizzazione. Durante l'anno il sito aziendale è stato aggiornato con puntualità garantendo una continua e corretta informazione sull'attività e i servizi erogati dall'ESU di Venezia; al fine di agevolare l'utenza sono stati effettuati anche alcuni interventi per semplificare la consultazione e la navigazione, in particolare si è creata un'area unitaria dedicata ai servizi online, l'implementazione di mappe interattive per le strutture residenziali e i punti di ristorazione. Dal 2012 si è anche iniziato a monitorare sistematicamente i flussi e il traffico registrato (numero visitatori, numero pagine visitate, tempo di permanenza, provider di riferimento, sorgenti di traffico, nazionalità, parole chiave utilizzate, accessi per periodo) al fine di acquisire una serie di informazioni utili per orientare scelte, modifiche e miglioramenti per l'architettura strutturale e la gestione dei contenuti.

Un certo ritardo invece deve registrarsi per la pubblicazione del nuovo sito aziendale, dovuto a motivazioni di carattere tecnico/progettuale, sarà comunque pronto e operativo con l'uscita del nuovo bando di concorso 2013/2014.

Social Network

Una particolare attenzione è stata dedicata alla gestione, sviluppo e potenziamento degli strumenti di comunicazione della rete sociale (“Social Network”) che risultano ormai necessari e imprescindibili per rafforzare e diffondere la propria immagine aziendale. Nel corso del 2012 il profilo aziendale pubblicato su Facebook, il principale e più diffuso social network (soprattutto tra le giovani generazioni), ha conosciuto una crescita costante in termini di contatti (al 31 dicembre 2012 il numero delle “amicizie” era n. 2.217) diventando un privilegiato strumento comunicativo con numerosi studenti universitari ed altre fasce di utenza. L’Azienda, inoltre, ha attivato anche dei profili su altre reti sociali, Issue e Slideshare, capaci di condividere più rapidamente materiali illustrativi e divulgativi (pubblicazioni, brochure, relazioni, presentazioni interattive, ecc.).

Immagine coordinata aziendale

Nel 2012 l’Ufficio Relazioni con il Pubblico ha studiato e predisposto un nuovo “set aziendale” di comunicazione costituito da: logo, carta intestata, busta coordinata alla carta intestata, biglietto da visita, che, assieme al sito, sia capace di restituire agli interlocutori e agli utenti un’immagine aziendale coerente e omogenea. Si è innanzitutto intervenuti, secondo quanto disposto dagli organi regionali, modificando la carta intestata con l’inserimento del logo della Regione del Veneto. Sono state anche elaborati degli interventi per la realizzazione di materiali e allestimenti grafici identificativi (banner, striscioni, vele, totem) da collocare nelle strutture ricettive, nei punti di ristorazione e negli uffici dove è prevista un’apertura al pubblico; interventi subordinati alla disponibilità economica. Infine è stato predisposto un footer informativo unitario da inserire in calce ai messaggi di posta elettronica, sia del personale che degli uffici, strutture e servizi.

Sportello informativo

Assieme agli strumenti e le applicazioni tecnologicamente avanzate una importante funzione continua a mantenerla il contatto diretto con il pubblico attraverso l’apertura dello sportello infostudenti (aperto 18 ore settimanali, aumentate a 22 durante i periodi di maggior affluenza). Lo sportello, infatti, rappresenta un territorio più “neutro” ed “accessibile” rispetto ad altri uffici dalla connotazione più “ufficiale” la cui percezione nell’utenza, soprattutto in quella giovanile, spesso è viziata da una certa circospezione se non addirittura diffidenza. Pur nel progressivo sviluppo degli strumenti interattivi e multimediali il front-office può ancora considerarsi una delle maggiori “vetrine” aziendali perché rappresenta il primo momento relazionale con l’utenza, senza nessun filtro o mediazione, diventando un veicolo per creare e consolidare nell’interlocutore un’immagine aziendale positiva, seria e credibile, con potenziali effetti moltiplicatori (il passa parola spesso è uno dei migliori strumenti di trasmissione).

Sotto questo profilo le numerose attestazioni di consenso e apprezzamento manifestate dall’utenza confermano l’importanza di uno sportello aperto al pubblico.

Campagne informative

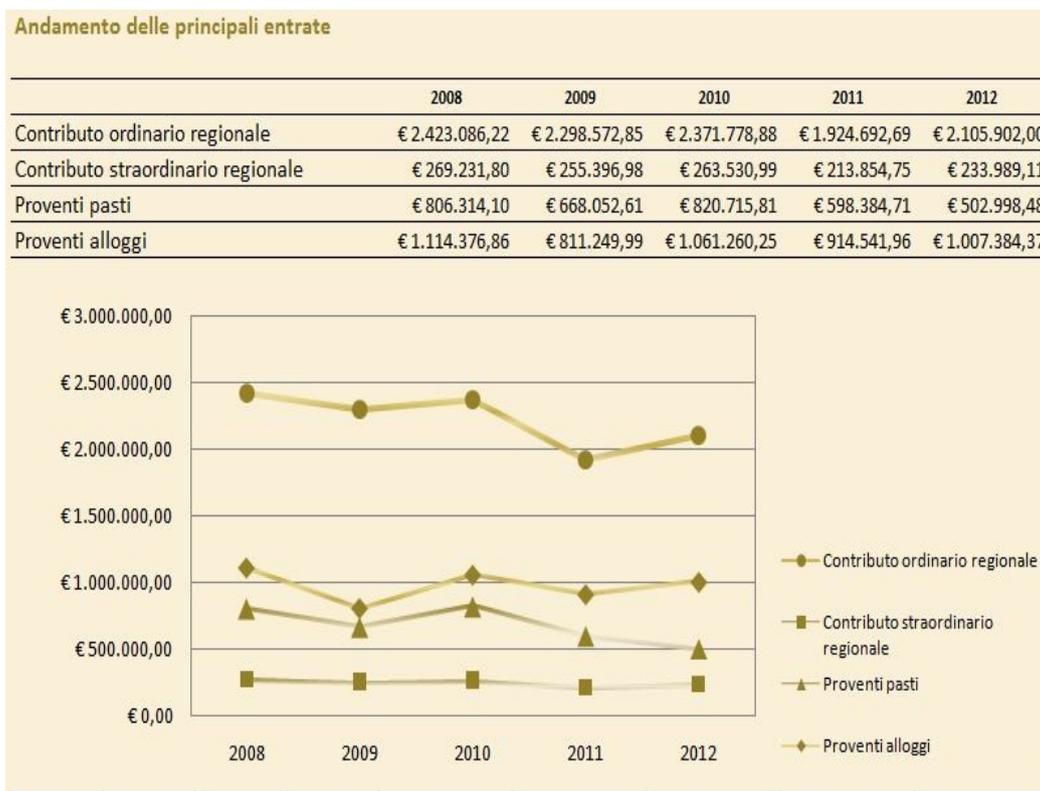
Durante l’anno l’Urp, in collaborazione con altri uffici e servizi, ha anche provveduto anche a programmare a periodiche campagne informative sui servizi erogati dall’ESU di Venezia (con affissioni di locandine, diffusione di brochure e materiali nei principali, e più frequentati, spazi e luoghi universitari). Attualmente è all’esame un’ipotesi operativa che prevede di lanciare due “campagne promozionali” rilevanti: una a ridosso della pubblicazione del bando di concorso per i benefici (mesi di giugno/luglio) e un’altra ad inizio anno accademico (mesi settembre - ottobre).

Buone pratiche

Altri fattori aiutano sensibilmente a consolidare positivamente l’immagine aziendale; tra questi di particolare importanza riveste il costante presidio dei flussi informativi sia

in entrata che in uscita. Adottare alcune “buone pratiche” di comportamento risulta determinante affinché si contengano tutte le possibili azioni potenzialmente in grado di deteriorare l’immagine aziendale. L’Urp ha presidiato con continuità la corrispondenza mail e le comunicazioni telefoniche assicurando un’informazione veloce e puntuale alle diverse richieste pervenute, rispettando la regolarità di tempi e modalità come segnalato nelle note informative di alcuni servizi erogati.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ



Principali Indicatori

Indicatore	Formula	Risultato
Autonomia Finanziaria	$\frac{\text{entrate proprie correnti}}{\text{totale entrate correnti}}$	48,28 %
Dipendenza da trasferimenti regionali	$\frac{\text{entrate correnti da trasferimenti}}{\text{totale entrate correnti}}$	51,72 %
Costo medio del pasto	$\frac{\text{totale costi diretti serv. mensa}}{\text{tot. numero pasti erogati}}$	4.31 €
Compartecipazione tariffa utenza ai costi del servizio di ristorazione	$\frac{\text{totale ricavi serv. mensa}}{\text{totale costi diretti}}$	69,85 %

**ESU Venezia – Relazione sulla performance
anno 2012**

Costo medio del posto letto	$\frac{\text{totale costi diretti serv. abitativo}}{\text{num. Totale posti letto}}$	2.994,44 €
Compartecipazione tariffa utenza ai costi del servizio abitativo	$\frac{\text{totale ricavi serv. abitativo}}{\text{totale costi servizio abitativo}}$	50,18 %

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Per facilitare la diffusione di nuove forme organizzative fondate sulla qualità del lavoro piuttosto che sulla presenza in orario e per ridurre i casi di abbandono o di accesso al part-time per ragioni connesse alla conciliazione o alla distanza dalla sede di lavoro, l'Amministrazione ha partecipato ad un bando della Regione Veneto, attivato con Dgr 1712/2012, avente ad oggetto "Incentivi ad Aziende Family Friendly per nuove organizzazioni di lavoro".

Il Progetto presentato dall'Amministrazione si fonda su due azioni:

- facilitazione per il rientro al lavoro di lavoratrici che abbiano usufruito di congedo parentale o per motivi comunque legati ad esigenze di conciliazione (percorsi formativi e di aggiornamento; acquisto di attrezzature hardware e pacchetti software; attivazione di collegamenti ADSL...)
- sostegno a modalità di prestazione di lavoro e tipologie contrattuali facilitanti (o family friendly) ivi compresa l'introduzione di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro per i lavoratori/le lavoratrici nonché interventi e azioni volte a rendere migliori e più efficaci le forme di conciliazione già applicate nel contesto organizzativo e/o introdurre nuove soluzioni per la conciliazione dei tempi di lavoro e di cura della famiglia (banca delle ore; part-time; job-sharing; servizi alle famiglie all'interno dell'azienda...).

Ad inizio del 2013 si è ricevuto notizia dell'inserimento in graduatoria del progetto presentato, con la concessione di un finanziamento di euro 7.000,00 rispetto al budget previsto di 65.000,00 euro.

Le azioni previste verranno rimodulate rispetto al finanziamento concesso e a eventuali economie dell'azienda.

All'interno delle azioni di "Mobility management", ovvero dell'insieme delle misure rivolte a migliorare la mobilità di persone, veicoli e merci nelle aree urbane e utilizzare azioni che salvaguardino e valorizzino l'ambiente attraverso soluzioni innovative e a basso impatto ambientale, l'Azienda ESU, attraverso il mobility manager aziendale, contribuisce alla razionalizzazione degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, promuovendo tutti i modi innovativi e alternativi all'utilizzo dell'automobile che servano a decongestionare il traffico e a contenere l'inquinamento atmosferico. Da anni tutti i dipendenti hanno facoltà di aderire a convenzioni per il rilascio di abbonamenti annuali ai servizi di trasporto pubblico, a tariffe scontate e con addebito ratealizzato in busta paga.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La redazione della Relazione, iniziata a marzo 2013 non appena si sono resi disponibili i risultati della misurazione e valutazione delle performance per il 2012, è stata curata dalla Direzione Amministrativa supportata dall'Ufficio per il Personale e dal settore finanziario per l'acquisizione dei dati contabili.

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Un notevole punto di forza del ciclo della performance è sicuramente quello della diffusione ai vari livelli dell'organizzazione della conoscenza, più o meno approfondita, delle fasi della gestione:

- pianificazione, programmazione ed assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio e verifiche intermedie e finali;
- valutazione finale attraverso gli strumenti della rendicontazione;

un contributo alla più agevole comprensione dei concetti, meccanismi e documenti elaborati con i quali si avvia e si conclude il ciclo stesso.

Il sistema, improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, produce effetti positivi quali il maggior coordinamento e, sia per gli utenti interni che per quelli esterni, la potenziale migliore conoscenza delle strategie e degli obiettivi operativi previsti e raggiunti.

I punti di maggior debolezza in fase di attuazione sono rappresentati dalla difficoltà nell'affermare l'utilizzo ordinario ed il valore di procedure sistematiche di rilevazione e raccolta dati, di sistemi integrati informatici di supporto e dalla carenza di serie storiche omogenee ed attendibili di informazioni che sono indispensabili per una corretta misurazione, per il confronto, per la scelta degli indicatori e dei target e la definizione degli andamenti gestionali.

In considerazione delle criticità riscontrate ed al fine di migliorare in futuro il ciclo della performance si dovrà:

- tendere a incrementare lo sforzo programmatico di tutti i soggetti coinvolti;
- avviare una riflessione sempre più attenta nell'individuazione degli indicatori, in modo che il risultato ottenuto a fine anno sia coerente con gli sforzi effettivamente messi in opera;
- porre una sempre maggiore attenzione alla trasparenza verso gli stakeholder;
- stimolare una partecipazione attiva dei soggetti interessati nella programmazione, durante tutto l'arco dell'anno, al fine di poter eventualmente rivedere gli obiettivi proposti nel caso ci si renda conto di fattori esterni che ne rendano impossibile il raggiungimento.