



REGIONE DEL VENETO

Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario

# **Piano della performance 2020 – 2022**

## **Gennaio 2020**

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**(Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

**nel testo novellato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n.74)**

## Indice

### 1. Parte prima

1.1 Presentazione del Piano	pag. 03
1.2 I principi della misurazione della Performance	pag. 05
1.3 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e i portatori di interesse:	pag. 07
1.3. 1 - <i>ESU di Venezia: Mission, Vision, Valori strategici</i>	pag. 07
1.3. 2 - <i>Organizzazione</i>	pag. 11
1.3. 3 – <i>Attività principali</i>	pag. 16

### 2. Parte seconda

2.1 Albero della performance	pag. 19
2.2 Obiettivi strategici 2020-2022	pag. 20
2.3 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	pag. 22

### 3. Parte terza

3.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance	pag. 27
3.2 Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance	pag. 28
3.3 Il sistema di misurazione e valutazione della performance di ESU Venezia	pag. 29

# 1. Parte prima

## 1.1 Presentazione del Piano

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", delinea una riforma organica del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche intervenendo in particolare in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, di valorizzazione del merito, di promozione delle pari opportunità, di dirigenza pubblica e di responsabilità disciplinare.

Viene così prevista in via sistematica ed organica, nella Pubblica Amministrazione, l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, per consentire agli enti di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi all'utenza, con elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per risultati in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento anche a garanzia della legalità.

In particolare, l'art. 10 del D. Lgs. n.150/2009, nel testo modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74, rende obbligatorio per le amministrazioni pubbliche la redazione annuale del **Piano della performance**, strumento fondamentale nella fase di avvio del ciclo di gestione della performance.

Il Piano è un documento programmatico triennale che si propone di integrare le informazioni contenute nella Relazione al Bilancio Economico di Previsione, illustrando gli obiettivi strategici e operativi fissati in coerenza con le risorse disponibili, gli indicatori ed i risultati attesi (target), su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa ed individuale.

Con il Piano della performance, e in virtù dei principi di trasparenza dell'azione amministrativa, l'Ente rappresenta e comunica agli stakeholder di riferimento gli obiettivi che si impegna a perseguire, le strategie utilizzate e le risorse disponibili, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle performance attese e garantendo trasparenza e conoscibilità ai suoi interlocutori.

Il Piano della performance triennale dell'ESU di Venezia, aggiornato annualmente, vede coinvolti nella fase di progettazione, redazione e monitoraggio, oltre i vertici dell'Amministrazione stessa, e in collaborazione con essa, anche la Regione Veneto e l'Organismo Indipendente di Valutazione.

Dal 1° febbraio 2018, ESU di Venezia si avvale della collaborazione dell'**OIV Unico per la Regione Veneto, gli enti strumentali, le agenzie e le aziende della Regione stessa**, istituito con L.R. n. 14 del 15 maggio 2016, il cui funzionamento è disciplinato dalla

Delibera di Giunta regionale del Veneto n.62 del 26 gennaio 2018. L'OIV Unico si è fatto promotore di un percorso partecipativo per garantire il pieno raccordo tra le linee guida e gli obiettivi definiti da Regione Veneto e quelli dei suoi Enti strumentali, per una maggior omogeneità dei sistemi performanti adottati dagli enti componenti il Gruppo Regione Veneto, ai fini del Bilancio consolidato (D. Lgs. 118/2001).

A tale scopo, il 25/11/2019, ha avuto luogo l'incontro tra gli ESU del Veneto (Padova, Venezia e Verona) e l'Area – Direzione regionale di riferimento (Area Capitale umano, cultura e programmazione – Direzione Formazione e Istruzione) nel corso del quale sono stati esaminati e condivisi i possibili obiettivi strategici generali e gli obiettivi specifici comuni ai tre ESU.

Ha fatto seguito, il 12/12/2019, il Seminario “Metodologia e aggiornamento del ciclo performance anno 2020 in materia di anticorruzione, trasparenza e privacy” condotto dall'OIV Unico, esteso a tutti gli Enti strumentali di Regione Veneto, con la partecipazione dell'Area – Direzione regionale di riferimento (Area Programmazione e Sviluppo Strategico – Direzione Organizzazione e Personale) e del Responsabile di Regione Veneto per l'Anticorruzione e la Trasparenza.

Con il presente Piano, l'Amministrazione prosegue pertanto nel processo di progressivo allineamento alle metodologie del Ciclo di gestione della Performance di Regione Veneto, ivi enunciando gli obiettivi di performance organizzativa, come definiti e condivisi, nonché trasmessi all'OIV Unico della Regione, con esito positivo.

Un aspetto centrale degli interventi individuati dal Piano è rappresentato dalla ricerca di *“fare meglio con meno”*, cogliendo così nei vincoli di contesto, derivanti dalla progressiva riduzione e rimodulazione delle risorse a disposizione, l'opportunità per proseguire con gli altri ESU del Veneto l'intrapreso percorso comune teso alla innovazione organizzativa, al miglioramento dei processi interni, alla realizzazione di economie di scala e alla salvaguardia dei livelli di efficienza/efficacia (nei servizi e nei processi).

In tale direzione le linee strategiche, finalizzate alla soddisfazione dell'utenza studentesca e al miglioramento qualitativo dei processi interni, sono orientate al:

- recupero dei livelli di efficienza;
- miglioramento dei livelli di servizio e della qualità dei processi gestionali;
- introduzione di metodi innovativi.

Nel Piano vengono puntualmente definiti gli obiettivi triennali che descrivono la strategia ed i traguardi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo.

Stante quanto premesso, il presente Piano è redatto con lo scopo di assicurare:

- la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- la comprensibilità della rappresentazione della performance. Nel Piano viene esplicitato il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione, facendo in modo che tale documento sia redatto in maniera da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti;
- l'attendibilità della rappresentazione della performance che è attendibile solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Il Piano della Performance dell'Ente si coordina con le aree e gli obiettivi del **Piano Di Lavoro**, che viene approvato dall'Amministrazione, unitamente alla Relazione sull'attività svolta nell'anno precedente, quale rappresentazione degli obiettivi operativi che includono parte dell'attività istituzionale ordinaria che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Esso inoltre si integra con il **Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza**: in esso vengono infatti riportati gli obiettivi, individuati nel PTPCT, che si concretano in misure di prevenzione trasversali e specifiche, atte a prevenire o ridurre il rischio corruzione, con indicazione per ciascuna misura del responsabile referente, delle tempistiche di attuazione, degli indicatori e dei target.

## 1.2 I principi della misurazione della Performance

A norma dell'art. 4 del D. lgs. n. 150/2009, novellato dal decreto legislativo n.74/2017, il Piano della Performance rappresenta lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance seguendo precise fasi.

L'articolo 5, comma 2, sancisce che gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale.

Il presente Piano della performance è stato strutturato sulla base delle linee guida e principi per la redazione e la presentazione dei Piani delle Performance, proposte dalla

Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche (Civit – ora denominata Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e la trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni) con Delibera n. 112/2010.

Uno degli indirizzi fondamentali della Delibera Civit n. 112/2010 prevede che nella redazione del Piano si debba garantire *la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance*.

Contestualmente si rende necessario un progressivo miglioramento tra differenti funzioni e strutture organizzative nonché un miglioramento dei meccanismi di comunicazione interna ed esterna.

Inoltre è fondamentale puntualizzare ed includere le attese degli stakeholder, facilitando una effettiva *accountability* e trasparenza.

I principi generali, che emergono dalla Delibera n. 112/2010, cui attenersi nella redazione del Piano delle Performance possono essere così enunciati:

1. *Trasparenza*
2. *Immediata intelligibilità*
3. *Veridicità e verificabilità*
4. *Partecipazione*
5. *Coerenza interna ed esterna*
6. *Orizzonte pluriennale*
7. *Collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria di bilancio*
8. *Gradualità*

Dal punto di vista dei contenuti, il piano della Performance deve individuare gli obiettivi strategici ed operativi; quindi gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione ed infine gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

E', inoltre, auspicabile delineare l'*Identità* dell'amministrazione, una valutazione SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) e l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del Piano e delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.

Da ultimo, la stessa Civit, con la delibera n.1/2012 del 5 gennaio 2012 recante *Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance*, precisa ulteriori indicazioni riguardanti elementi migliorativi da applicare ai Sistemi di valutazione ed ai Piani delle performance.

La Commissione ha evidenziato alcune aree su cui concentrare l'attenzione al fine di migliorarne qualità e risultati finali andando oltre il semplice adempimento normativo. Le indicazioni hanno come scopo il miglioramento del livello qualitativo degli strumenti attraverso una più marcata attenzione:

- al processo di realizzazione;
- ad una partecipazione interna ed esterna più diffusa;

- ad un miglior collegamento e integrazione tra documenti;
- ad un miglioramento del sistema di monitoraggio e *audit* interno.

Le principali integrazioni della delibera rispetto alle precedenti, riguardano i seguenti argomenti:

- La chiarezza nella definizione dei soggetti coinvolti, dei loro ruoli e delle loro responsabilità nelle fasi di definizione, adozione, attuazione e *audit* dei Sistemi e dei Piani;
- Il richiamo a un più efficace coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni dell'amministrazione nel processo di elaborazione dei due documenti;
- La trasparenza e l'accessibilità dei Sistemi e dei Piani;
- Il collegamento tra il Sistema e il Piano;
- Il raccordo del documento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti;
- La predisposizione di interventi di accompagnamento per lo sviluppo di competenze interne per una corretta attuazione del ciclo di gestione della performance.

### **1.3 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e i portatori di interesse.**

#### **1.3.1 – ESU di Venezia: Mission, Vision, Valori Strategici.**

##### ***ESU DI VENEZIA***

L'ESU di Venezia è un'**Azienda Regionale** per il Diritto allo Studio Universitario, dotata di personalità giuridica pubblica, con propria autonomia gestionale e imprenditoriale, con patrimonio e personale dipendente propri.

In quanto ente strumentale di Regione Veneto, è componente del "Gruppo" Regione del Veneto come definito dal D. Lgs. 23/11/2011 n.118 (Bilancio consolidato).

Con legge regionale 7 aprile 1998, n. 8 gli Enti per il diritto allo studio universitario situati nelle città sedi di ateneo, (ovvero Padova, Venezia e Verona) già istituiti ai sensi della legge regionale 22 ottobre 1982, n. 50, venivano denominati ESU – Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario e sottoposti ad una disciplina organica.

Nonostante la denominazione, gli ESU sono un soggetto "misto", in cui i requisiti tipici dell'ente di servizio prevalgono su quelli economico/aziendali.

Conseguentemente l'ESU è assoggettato al regime vigente per gli enti pubblici non economici.

### **MISSION**

L'ente è deputato all'attuazione del **diritto allo studio universitario**.

Il Diritto allo Studio Universitario in Italia è previsto dall'art. 34 della Costituzione a norma del quale: *“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.

Per diritto allo studio universitario si intende oggi il complesso di norme che regolano gli interventi volti ad assicurare agli studenti in particolari condizioni economiche e di merito la possibilità di acquisire titoli di studio universitari. Diverse le tipologie di interventi previste: aiuti finanziari, servizi abitativi, di ristorazione, di orientamento scolastico 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 destinati alla totalità degli studenti.

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 Veneziane e gli studenti.

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.

## **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”.*

## **VALORI STRATEGICI**

La politica effettuata dall’Esu di Venezia è quindi basata sui seguenti principi:

- Gli interventi sono rivolti alla generalità degli studenti, aventi titolo, con parità di trattamento senza distinzione di sesso, razza, lingua, religione ed opinione politica, e con l’attuazione di idonee iniziative per garantire la fruizione dei servizi agli utenti diversamente abili e a quelli appartenenti a fasce sociali deboli.

**(Uguaglianza)**

- Gestione degli interventi finalizzata alla creazione di valore aggiunto in un’ottica di miglioramento del rapporto “risorse impiegate/servizi offerti”.

**(Efficienza e Efficacia)**

- Gli interventi programmati vengono gestiti con particolare attenzione nei confronti degli studenti in condizioni di particolare disagio, non solo economico ma anche sociale e umano.

**(Solidarietà)**

- Il sistema è orientato al merito, prima che al reddito.

**(Meritocrazia)**

- Il sistema valorizza le esperienze presenti nel territorio cittadino.

**(Sussidiarietà)**

- Viene favorita la mobilità e lo scambio di esperienze a livello internazionale, per una maggior integrazione tra studenti di diversa provenienza culturale, sociale e geografica.

**(Internazionalizzazione)**

- Gli interventi sono garantiti, di norma, senza soluzione di continuità. L’eventuale interruzione del servizio, per mancato funzionamento degli impianti e/o a causa di forza maggiore (es: fenomeno dell’acqua alta) sarà contenuto nei tempi strettamente necessari al ripristino della piena funzionalità.

**(Continuità)**

- Il sistema favorisce processi partecipati e condivisi con i maggiori stakeholder dell’Azienda.

**(Trasparenza)**

### 1.3. 2 – Organizzazione

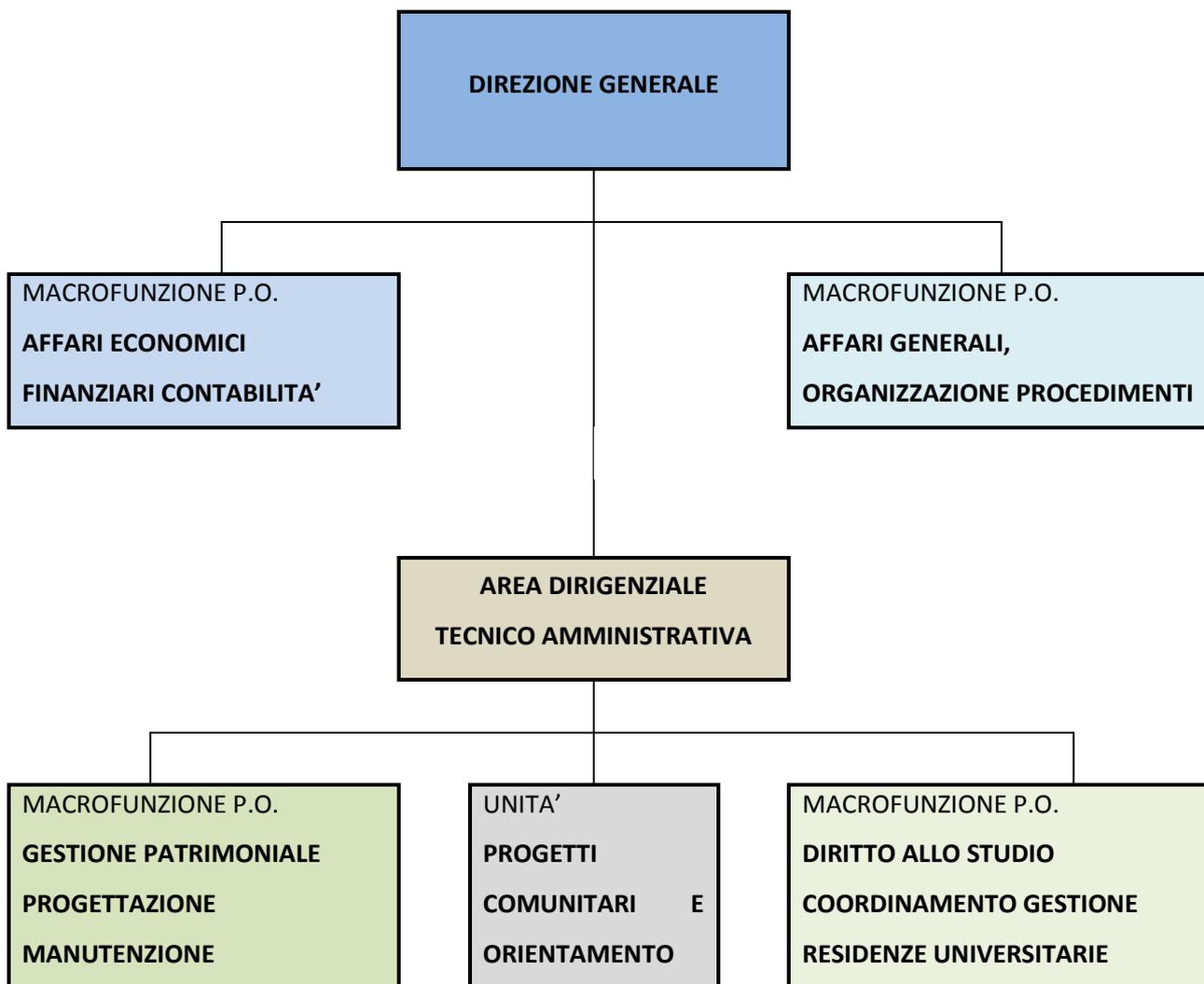
La legge regionale 7 aprile 1998, n. 8, all'art. 6, così individua gli organi dell'Azienda :

- 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.
- Il **Consiglio di Amministrazione**, nominato con decreto del Presidente della Giunta regionale e composto da:
  - a) il Presidente;
  - b) due rappresentanti della Regione eletti dal Consiglio regionale;
  - c) due rappresentanti delle Università, di cui uno eletti 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.
- 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.
- Il **Direttore** dell'Azienda, nominato dal Consiglio di Amministrazione. 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. Firma ed è responsabile della legittimità delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione. Gli atti che comportano impegni di spesa portano la firma congiunta del Direttore e del responsabile della struttura di contabilità che ne rispondono in solido.

Con Decreto del Presidente della Giunta Regionale del Veneto n.114 del 14 agosto 2019, trasmessa dalla Direzione Istruzione con Nota prot. n. 451678 del 21/10/2019 (ns. prot. n. 2626 del 21/10/201) è stato nominato il **Consiglio di Amministrazione dell'ESU di Venezia**, che permane in carica quanto il Consiglio Regionale, salvo la componente studentesca che viene rinnovata contestualmente al rinnovo delle rappresentanze studentesche negli organismi di governo degli Atenei veneziani.

La struttura organizzativa dell'Azienda, veniva definita, negli ambiti di rispettiva competenza, con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 24 settembre 2015 e con Decreto del Direttore n. 86 del 15 marzo 2019.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA



Di seguito viene evidenziata l'assegnazione del personale, complessivamente in servizio presso l'ESU di Venezia alla data del 1 gennaio 2020,

- alle diverse strutture aziendali;
- alle diverse aree tematiche d'intervento (fatta salva la necessaria interoperatività del personale assegnato).

## Assegnazione del personale alle strutture aziendali

<b>DIRETTORE GENERALE</b>			<b>1</b>
---------------------------	--	--	----------

<b>Macrofunzione</b> <b>Affari economico finanziari contabilità</b>			
Responsabile macrofunzione PO	D3	esperto amm.vo contabile	1
<i>Ufficio Ragioneria</i>			
	C	assistente amm.vo contabile	2
	D1	specialista amm.vo contabile in comando parziale	1
<i>Ufficio economato e controllo di gestione</i>			
	D3	esperto amm.vo contabile	1
	B1	collaboratore amm.vo	1
			<b>6</b>
<b>Macrofunzione</b> <b>Affari Generali Organizzazione e Procedimenti</b>			
Responsabile macrofunzione	D3	esperto amm.vo contabile	1
<i>Ufficio Personale</i>			
	D1	specialista amm.vo contabile	1
	B1	collaboratore amm.vo	1
<i>Ufficio Comunicazione e Segreteria</i>			
	D3	esperto amm.vo contabile	1
	C	assistente culturale	1
	B3	collaboratore amm.vo	1
<i>Ufficio Servizi Informatici</i>			
	C	assistente informatico	1
			<b>7</b>

<b>AREA DIRIGENZIALE TECNICO AMMINISTRATIVA</b>			
<b>Macrofunzione</b> <b>Gestione patrimoniale progettazione, manutenzione</b>			
Responsabile macrofunzione	D3	Esperto tecnico	1
<i>Ufficio Tecnico</i>			
	C	Assistente tecnico	2
	B3	Collaboratore professionale	5
			<b>8</b>
<b>Macrofunzione</b> <b>Diritto allo Studio, coordinamento gestione RR.UU.</b>			
Responsabile macrofunzione	D1	Specialista amm.vo contabile	1
<i>Ufficio Benefici agli Studenti</i>			
	D1	Specialista sociale culturale	1
	C	Assistente amm.vo contabile	3
	B	Collaboratore prof.le	4
			<b>9</b>
<b>Unità Progetti Comunitarie e Orientamento</b> (Counselling, progetti europei, tutorato e disabilità)			
	D1	specialista sociale culturale	2
	C	assistente culturale	1
	B3	Collaboratore professionale	1
			<b>4</b>
Totale personale in servizio al 01.01.2020 (compreso il Direttore)			<b>35</b>

### Assegnazione del personale alle aree d'intervento

Area STRATEGICA		Area DI SUPPORTO	
<b>RISTORAZIONE</b>	3 responsabili	<b>AMMINISTRAZIONE</b>	2 responsabili
<b>RESIDENZIALITA'</b>	18 collaboratori	<b>INFORMATIZZAZIONE</b>	11 collaboratori
<b>BENFICI</b>		<b>PROGETTAZIONE</b>	
<b>ORIENTAMENTO</b>			
<b>MANUTENZIONI</b>	21 persone impegnate		13 persone impegnate

### Dotazione organica programmata (Piano fabbisogni 2019-2021) e consistenza del personale al 01/01/2020

<i>Categoria</i>	<i>31/12/2019 Personale in dotazione organica secondo piano assunzionale</i>	<i>01/01/2020 Personale in servizio</i>	<i>01/01/2020 Unità di personale mancante</i>	<i>Note</i>
<b>Dirigenti</b>	1 (*)	0	- 1	(*) Dirigente in aspettativa senza assegni per incarico triennio 2020- 2022 in Regione Veneto
<b>D</b>	14 (**)	11	- 3	Di cui 1 unità in comando parziale in entrata. (**) 1 unità in aspettativa senza assegni
<b>C</b>	13	10	- 3	
<b>B</b>	13	13	0	
A	0	0	0	
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>- 7</b>	

<b>Direttore</b>	1	1	0	
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>- 7</b>	

### 1.3. 3 – Principali attività

#### *I principali stakeholder*

Gli studenti cui si riferiscono principalmente i benefici e i servizi erogati dall'ESU di Venezia sono rappresentati da tutti gli iscritti ai corsi di laurea triennale e specialistica, di specializzazione e dottorato di ricerca presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, l'Istituto Universitario di Architettura di Venezia, in qualsiasi sede della Regione Veneto siano attivati i corsi, oltre che gli iscritti del Conservatorio di Musica Benedetto Marcello, dell'Accademia di Belle Arti di Venezia.

STUDENTI ISCRITTI A.A. 2018 – 2019

Ateneo	Iscritti	
Università Ca' Foscari	21.849	(*)
Istituto Universitario Architettura	4.648	(*)
Conservatorio di Musica	291	(^)
Accademia di Belle Arti	1.382	(^)
Totale	<b>28.170</b>	

\* [Fonte: Anagrafe Miur]

Altre categorie di studenti, beneficiari dei servizi aziendali, sono: gli studenti stranieri partecipanti ai bandi di mobilità internazionale e gli studenti frequentanti scuole secondarie di secondo grado di Venezia e Mestre per il servizio orientativo.

#### *Benefici ed Interventi: Capacità e Merito*

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

Grazie al Fondo d'intervento statale le borse di studio degli aventi diritto per l'a.a. 2018/2019, complessivamente n. **203**, sono state liquidate al 100%.

### Residenze universitarie: Abitare

Gli studenti possono scegliere la soluzione preferita tra gli **824** posti alloggio messi a disposizione dell'Amministrazione, distribuiti presso 8 residenze universitarie e alloggi privati, di cui n. 812 a Venezia centro storico, n. 4 a Mestre e n. 8 a Treviso.

Anche nel 2018 sono stati ospitati numerosi studenti stranieri partecipanti al programma di mobilità internazionale presso gli atenei veneziani.

### Ristorazione universitaria: Mangiare

Agli iscritti agli Atenei Veneziani l'ESU offre un servizio di ristorazione variegato e di qualità presso il proprio centro di ristorazione e le altre strutture convenzionate nel territorio, con tariffe particolari rivolte agli studenti capaci, meritevoli ma disagiati.

Nel corso dell'anno 2019 sono stati erogati complessivamente **202.322** pasti, nei diversi punti di ristorazione come di seguito indicato:

Punto di ristorazione	pasti erogati
Mensa Rio Novo	174.275
Convenzione S. Servolo	4.252
Convenzione Giudecca	5.528
Centri ristoro a Treviso	1.761
Centri ristoro a Mestre	16.506
<b>Totale pasti erogati</b>	<b>202.322</b>

### Orientamento: Scegliere gli studi verso il futuro

Per gli studenti delle quarte e quinte classi degli istituti superiori che necessitano di orientamento e counselling alla scelta degli studi in vista della professione futura e per gli studenti iscritti e i laureati degli atenei veneziani per bisogni di ri-orientamento, orientamento e counselling al lavoro, tutorato (Accademia e Conservatorio), supporto tutoriale per disabilità (Accademia e Conservatorio), supporto al metodo di studio, consulenza psicologica, collaborazione nel progetto di mobilità internazionale "Leonardo" (Università Iuav, Accademia, Conservatorio) ESU di Venezia offre direttamente un servizio di orientamento agli studi e di supporto psicologico nella motivazione allo studio e nelle difficoltà personali.

### **Attività culturali e ricreative**

L'ESU di Venezia promuove molteplici 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. Fra le principali attività culturali promosse:

- il progetto “ESU a Teatro”, in collaborazione con il Teatro Stabile del Veneto, che nel corso dell'anno ha coinvolto 1.200 studenti universitari;
- la rassegna “Rio Novo on stage” presso la mensa di Rio Novo, in collaborazione con la Libreria Toletta di Venezia, con quattro incontri letterari nell'autunno-inverno 2019;
- la manifestazione “Art Night, l'arte libera la notte” (22/23 giugno 2019) con la realizzazione di una mostra degli studenti dell'Accademia di Belle Arti presso la Residenza universitaria “Maria Ausiliatrice”;
- le manifestazioni “Giornate Europee del Patrimonio” promosse dal Consiglio d'Europa e “Giornate dell'Europa”, della performance d'interazione sulle elezioni europee “European lunch time happening”, in collaborazione con Europe Direct e il Centro universitario teatrale Shylock, con il coinvolgimento attivo di centinaia di studenti universitari.

### **Convenzioni con gli Atenei**

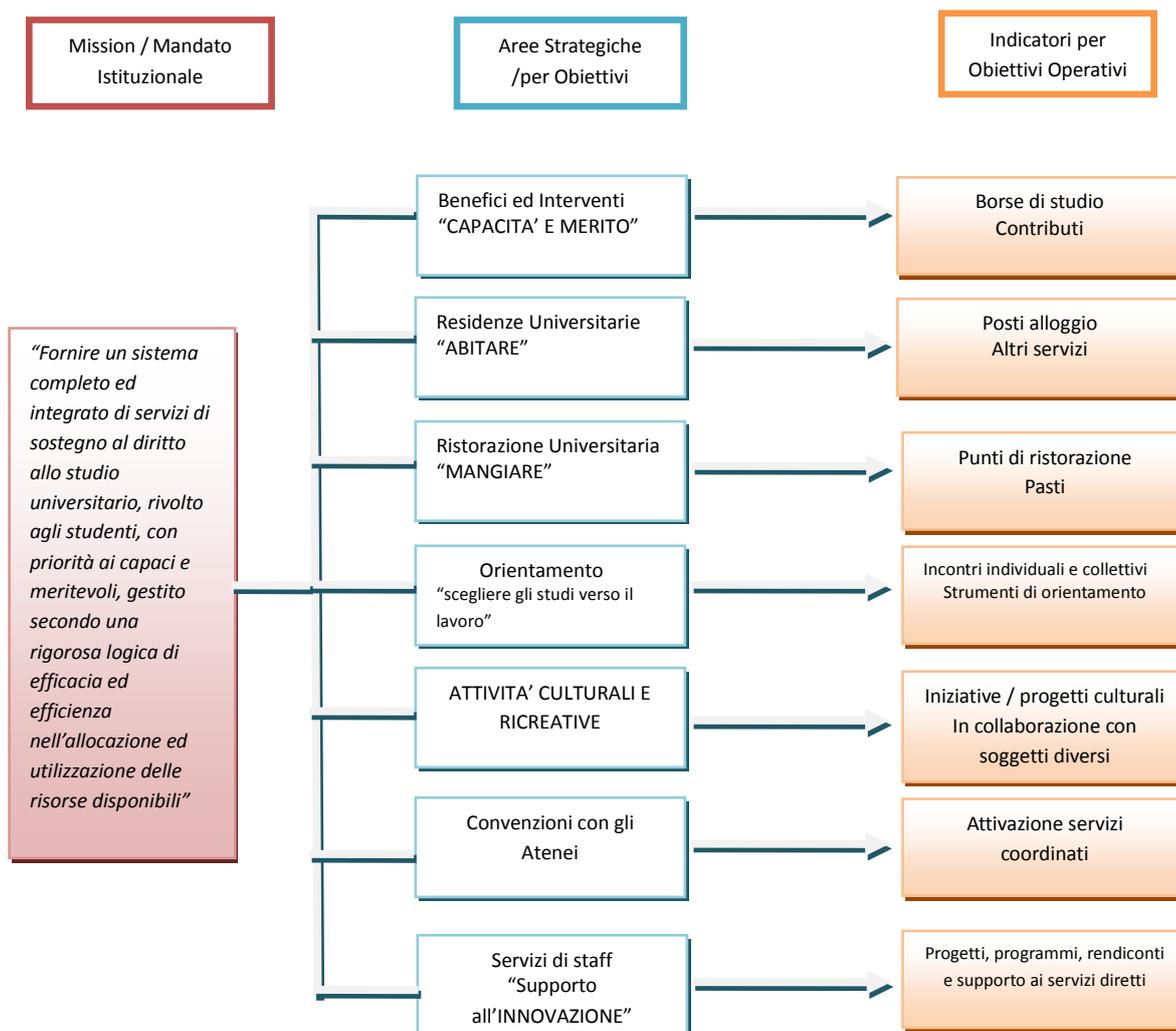
L'ESU di Venezia, previa apposite convenzioni, partecipa con l'Università Ca Foscari al programma dell'Unione europea “Erasmus Plus” per l'Istruzione, la Formazione, la Gioventù e lo Sport 2014-2020 e gestisce l'assegnazione di posti letto presso residenza dell'Istituto Universitario di Architettura di Venezia.

## 2 PARTE SECONDA

### 2.1 Albero della performance

Nella logica dell'“Albero della performance” (Delibera Civit n. 112/2010), il “Mandato istituzionale” e la “Missione” dell'Amministrazione sono articolati in “aree strategiche”.

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali “campi” di azione entro cui l'Amministrazione intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.



Nella logica dell'Albero della performance, la Missione dell'Azienda è articolata in Aree strategiche, che rappresentano i principali settori in cui si realizza il mandato istituzionale dell'Ente.

Ciascuna area strategica contiene uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento delle linee di mandato dell'Organo di Governo, il Consiglio di Amministrazione.

Ciò che caratterizza un obiettivo strategico è il fatto che richiede, di norma, un orizzonte temporale di medio termine (almeno due/tre anni).

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi “operativi”.

## 2.2 Obiettivi Strategici 2020 - 2022

Nella definizione degli obiettivi strategici l'ESU di Venezia utilizza la metodologia della Balanced Scorecard (scheda bilanciata) secondo le quattro prospettive d'intervento sotto descritte, dove sono inseriti gli obiettivi strategici e gli obiettivi specifici comuni ai tre ESU del Veneto (Padova, Venezia e Verona), condivisi con la Direzione Istruzione e con l'OIV Unico della Regione del Veneto.

- *Prospettiva economico-finanziaria*
- *Prospettiva del cliente/utente*
- *Prospettiva dei processi interni*
- *Prospettiva dello sviluppo e della crescita*

### PROSPETTIVA ECONOMICA-FINANZIARIA

- *Contribuire allo sviluppo della **PRODUZIONE AGROALIMENTARE LOCALE** (regionale), incentivando il consumo di prodotti agroalimentari a km 0 da parte dei fruitori dei servizi ristorativi di ESU, garantendo una presenza adeguata di tali prodotti nei propri centri di ristorazione e pubblicizzandone l'offerta nei propri menù.*

### PROSPETTIVA DEL CLIENTE/UTENTE

- *Contribuire alla realizzazione della **VALUTAZIONE PARTECIPATIVA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**, favorendo la partecipazione dei cittadini ed utenti al processo di valutazione della performance organizzativa di ESU.*

### PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

#### **TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE :**

*Attivare nei processi aziendali strumenti e misure volti a prevenire fenomeni di corruzione.*

- **APPLICAZIONE**, per l'anno 2020, **DELLA METODOLOGIA** usata dalla Regione in attuazione della Legge 06/11/2012 n.190, che si declina:
  - Nella **mappatura dei processi**, nell'attività di analisi del rischio così come definito dal Piano Nazionale Anticorruzione e dai Piani della Prevenzione della Corruzione di ciascun Ente strumentale;
  - Nel **monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione** individuate nei processi e nel trattamento del rischio specifico di processo.

**DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI:**

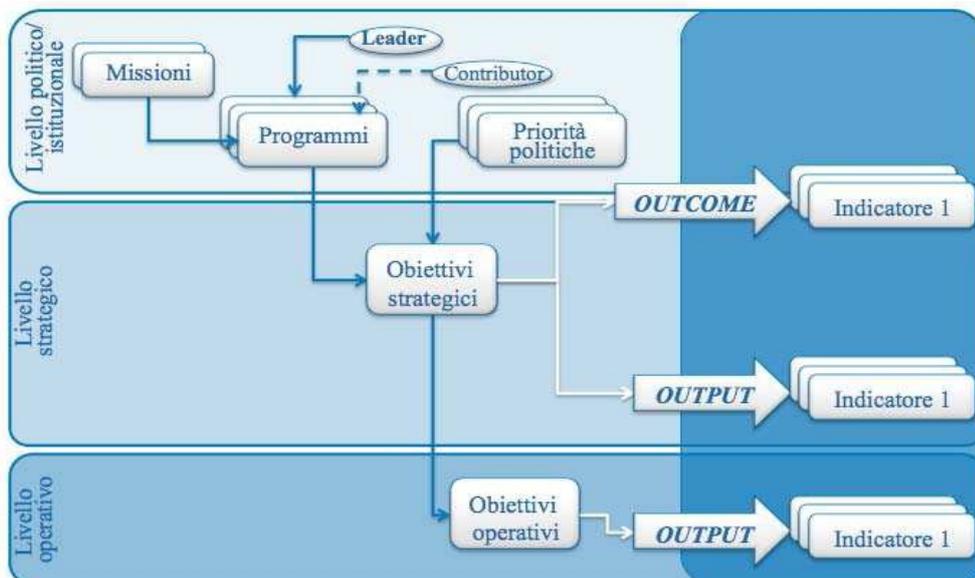
- *Trasferimento dei processi aziendali su piattaforma digitale, in sinergia con la Regione Veneto e con gli altri ESU Veneti.*
- *Sviluppo di un **SISTEMA INFORMATIVO UNITARIO** degli ESU del Veneto che interagisca con il sistema informativo regionale e, possibilmente, anche con quello delle Università, dei Conservatori di musica e delle Accademie delle Belle Arti dedicato alla gestione e alla rendicontazione della **Tassa regionale per il Diritto allo studio universitario** in conformità alle disposizioni del D.Lgs. 26/08/2016, n. 174 - Agenti contabili tenuti alla resa del conto giudiziale.*
- *Acquisizione e trattamento dati su modulo digitale, in sinergia con INPS, CAF e con gli altri ESU Veneti.*
- *Sviluppo di un **SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO** degli ESU del Veneto che consenta l'acquisizione diretta dei **dati ISEE** trattati da INPS e CAF, al fine di realizzare un sistema unitario ed efficace dei controlli sulle attestazioni ISEE presentate dagli studenti in sede di concorsi alloggi e borse di studio regionali.*

**PROSPETTIVA DELLO SVILUPPO E DELLA CRESCITA**

- Interventi sul patrimonio edilizio.  
*Progetto di **recupero e riqualificazione della Residenza Universitaria sita a Marghera**, ammesso al finanziamento di cui al IV° bando triennale (triennio 2016-2018) ai sensi della Legge 14 novembre 2000, n.338.*

In particolare per l'anno 2020 l'amministrazione mira al perseguimento degli **Obiettivi Strategici** di cui alla scheda allegata.

La formazione degli obiettivi strategici dell'Ente e la **declinazione in obiettivi operativi** alla struttura amministrativa verrà quindi a definirsi secondo lo schema sottoriportato.



### **2.3 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi, anno 2020**

Il raccordo tra la programmazione strategica e la programmazione operativa per l'anno 2020 viene rappresentato nell'allegato prospetto *“Raccordo tra obiettivi strategici e obiettivi operativi - Piano performance 2020 - 2022 – Gennaio 2020”*.

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Settori	Indicatori e Target 2020
<p><b>1.</b> <b>PROSPETTIVA ECONOMICA FINANZIARIA</b></p>	<p>Contribuire allo sviluppo della <b>PRODUZIONE AGROALIMENTARE LOCALE (regionale)</b></p> <p>- Favorire la presenza nelle ristorazioni degli ESU del Veneto di prodotti agroalimentari di origine locale: in particolare aumentare il consumo di prodotti agroalimentari a KM 0, ossia di prodotti provenienti da realtà di produzione appartenenti all'ambito regionale e al contempo di qualità, ossia risultato di un processo produttivo tradizionale e rispettoso dell'ambiente;</p> <p>- Informare e sensibilizzare gli utenti del servizio di ristorazione per renderli consapevoli dei principi che sono alla base di una sana ed equilibrata alimentazione, dell'importanza della stagionalità dei prodotti e del legame che unisce i prodotti dell'agricoltura locale all'offerta giornaliera dei menù del servizio di ristorazione degli ESU, dando loro adeguata informazione anche sui prodotti utilizzati nella preparazione dei pasti.</p>	<p>1. ) Valutazione circa la possibilità di implementare e/o aumentare la presenza di prodotti agroalimentari a KM 0 nei capitolati di appalto per l'affidamento di forniture alimentari e/o di servizi di ristorazione afferenti gli ESU del Veneto;</p> <p>2. ) Controllo in fase di esecuzione dei contratti: sui DDT, sulle fatture, controlli a campione per verifica dell'origine, natura, qualità e quantità dei prodotti acquistati; controlli in loco nei servizi di ristorazione affidati a terzi;</p> <p>3. ) Progettazione di eventi a tema per diffondere tra gli studenti la conoscenza dei prodotti/dei piatti tipici della tradizione veneta, da organizzare all'interno delle strutture di ristorazione</p>	<p>Direzione Affari economici Diritto allo Studio</p>	<p>1) Indicatore: utilizzo di prodotti a KM 0; Target: (%) Prodotti a KM 0 utilizzati/Tot.Prodotti forniti 2020 ≥ 5%; 2021 ≥ 10%; 2022 ≥ 15% ;</p> <p>2) Indicatore: Controllo dei contratti di fornitura e/o di servizio di ristorazione a terzi sui prodotti dichiarati a Km 0; Target: n. 1 controllo ogni sei mesi ≥ 50% dei prodotti forniti;</p> <p>3) Indicatore: Creazione di eventi a tema; Target: (n.) 1 evento l'anno.</p>
<p><b>2.</b> <b>PROSPETTIVA DEL CLIENTE UTENTE</b></p>	<p>Contribuire alla realizzazione della <b>VALUTAZIONE PARTECIPATIVA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b></p> <p>- Favorire la partecipazione di cittadini ed utenti alla valutazione della performance organizzativa dell'ente, attraverso un percorso di armonizzazione con gli indirizzi metodologici forniti dalle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 4 - Novembre 2019) in attuazione di quanto previsto dagli artt. 7 e 19 bis del d.lgs. 150/2009, modificato dal d. lgs. 74/2017. <i>Processo avente valenza triennale.</i></p>	<p>1. ) Definizione del gruppo di lavoro per avviare la mappatura degli stakeholder (esterni/interni) dell'amministrazione.</p> <p>2. ) Selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento.</p> <p>3. ) Selezione dei cittadini e/o degli utenti</p>	<p>Direzione Affari generali Diritto allo Studio Orientamento</p>	<p>Indicatore: Attuazione del piano d'azione nel rispetto del crono programma.</p> <p>Target: ON/OFF (Raggiunto; Non raggiunto)</p>

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Settori	Indicatori e Target 2020
<p><b>3. PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI</b></p>	<p><b>TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE:</b>  <i>Attivare nei processi aziendali strumenti e misure volti a prevenire fenomeni di corruzione.</i>            .....</p> <p><b>Applicazione</b>, per l'anno 2020, <b>della metodologia</b> usata dalla Regione <b>nella declinazione della L. 190/2012</b> "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della <u>corruzione</u> e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", in attuazione al D. Lgs. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, <u>trasparenza</u> e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e al D. Lgs. 39/2013 "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di <u>incarichi</u> presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico".</p> <p>La metodologia usata dalla Regione si declina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nella <b>Mappatura dei processi</b>, attività di analisi del rischio così come definito dal PNA e dai Piani della prevenzione.</li> <li>- nel <b>Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione</b> individuate nei processi e nel trattamento del rischio specifico di processo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Analisi dei rischi dei principali processi di competenza aziendale, identificazione e applicazione delle misure di prevenzione afferenti alle varie fasi dei processi (periodicità annuale);</li> <li>2.) Revisione e monitoraggio delle misure di prevenzione con periodicità annuale e loro collegamento al Piano della Performance;</li> <li>3.) Elaborazione e trasmissione di dati e informazioni in adempimento agli obblighi di trasparenza con aggiornamento periodico e tempestivo del contenuto e della rispondenza delle informazioni destinate alla pubblicazione nel rispetto della normativa vigente in tema di trasparenza (secondo tempistica prevista dalla tabella del programma di pubblicazione allegata al PTCPT).</li> </ol>	<p>Direttore            Affari generali            Affari economici            Diritto allo Studio            Gestione patrimoniale            Orientamento</p>	<p>Indicatore:            Realizzazione delle azioni nei termini definiti dal cronoprogramma;</p> <p>Target:            ON/OFF            (Raggiunto; Non raggiunto)</p>

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Settori	Indicatori e Target 2020
<p><b>3. PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI</b></p>	<p><b>DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI:</b>  <i>Trasferimento dei processi aziendali su piattaforma digitale, in sinergia con la Regione Veneto e con gli altri ESU Veneti.</i></p> <p>.....</p> <p>Nel 2020 prosecuzione dell'attività avviata nel 2019, diretta alla realizzazione di <b>un sistema informativo unitario</b> degli ESU che interagisca con il sistema informativo regionale e, possibilmente, anche con quello delle Università dedicato alla gestione e alla rendicontazione della <b>Tassa regionale per il Diritto allo studio universitario</b> in conformità alle disposizioni del D.Lgs. 26/08/2016, n. 174 – Agenti contabili tenuti alla resa del conto giudiziale.</p>	<p>Conclusione fase sperimentazione: analisi dei risultati e criticità</p> <p>Presentazione dell'applicazione a Regione Veneto e agli AFAM</p> <p>Formazione degli operatori AFAM</p> <p>Rilascio ambiente di produzione per A.A. 2020/2021</p>	<p>Direttore</p> <p>Diritto allo Studio</p> <p>Affari Generali (Servizi Informatici)</p> <p>Affari economici</p>	<p>Indicatore: Attuazione del piano d'azione nel rispetto del crono programma.</p> <p>Target: ON/OFF (Raggiunto; Non raggiunto)</p>
<p><b>3. PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI</b></p>	<p><b>DEMATERIALIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI:</b>  <i>Acquisizione e trattamento dati su modulo digitale, in sinergia con INPS, CAF e con gli altri ESU Veneti.</i></p> <p>.....</p> <p>Avvio di processo di armonizzazione del sistema dei controlli sulle <b>attestazioni ISEE</b> nell'ambito dei procedimenti concorso alloggi e borse di studio regionali</p>	<p>Studio di fattibilità: Analisi SWOT rispetto al contesto</p> <p>Definizione di un modulo per scambio dati con INPS e CAF per acquisire in modo diretto i dati ISEE degli studenti che hanno presentato istanza di beneficio.</p> <p>Implementazione del modulo in produzione</p> <p>Riscontro eventuali criticità e proposte di miglioramento</p>	<p>Direttore</p> <p>Diritto allo Studio</p> <p>Affari Generali (Servizi Informatici)</p> <p>Affari economici</p>	<p>Indicatore: 1) Attuazione del piano d'azione nel rispetto del cronoprogramma; 2) Processo di controllo preventivo sul 100% dei richiedenti i benefici</p> <p>Target: 1) ON/OFF (Raggiunto; Non raggiunto); 2) Controlli: = 100%</p>

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Settori	Indicatori e Target 2020
<p><b>4. PROSPETTIVA SVILUPPO E CRESCITA</b></p>	<p><b>RECUPERARE E RIQUALIFICARE IL PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>, con la realizzazione dell'<b>INTERVENTO sulla Residenza Universitaria sita a Marghera</b>, ammesso al finanziamento pubblico di cui al IV° bando triennale (triennio 2016-2018) ai sensi della Legge 14 novembre 2000, n.338.</p>	<p>Predisposizione atti di gara per l'affidamento dell'appalto pubblico dei lavori.</p>	<p>Direttore Gestione patrimoniale Ragioneria</p>	<p>Indicatore: Realizzazione delle attività/procedimenti nei termini previsti</p> <p>Target: ON/OFF (Raggiunto; Non raggiunto)</p>

### 3. PARTE TERZA

#### 3.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel testo novellato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74, prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (art 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro d'azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome), orientato a porre l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza) ed a rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (premieria selettiva). La citata normativa infatti sostituendo definitivamente il concetto di premieria individuale e collettiva del previgente ordinamento, introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale.

Con il termine di **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 di **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.

Il presente 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 (posizioni organizzative);
- al resto del personale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. 150/2009 ed 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.

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

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

1. Definizione e assegnazione degli obiettivi strategici – performance organizzativa e degli obiettivi individuali – performance individuale;
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 ed i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie da effettuarsi in sede di bilancio di previsione avvalendosi del contributo e dei suggerimenti del Direttore.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, come previsto dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, l'Organo d'indirizzo politico definisce il Piano della 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 al vaglio della Direzione regionale di riferimento, identificata nell'Area Capitale Umano e cultura – Direzione Istruzione e formazione, e quindi sottoposti al parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che annualmente verifica il rispetto della metodologia di valutazione, la coerenza, la significatività degli obiettivi individuati e la loro misurabilità.

Una volta conclusosi positivamente il processo di preventivo controllo da parte degli organi competenti, l'Organo d'indirizzo politico adotta il Piano della Performance e lo stesso viene successivamente pubblicato sul sito internet.

I Dirigenti e i 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 i Dirigenti, coadiuvati dalle Posizioni Organizzative, esprimono 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, l'OIV propone all'Organo d'indirizzo politico, la valutazione e la conseguente retribuzione di risultato del Direttore. A sua volta il Direttore, sulla scorta delle indicazioni dell'OIV, valuta i Dirigenti e, in collaborazione con questo, le Posizioni organizzative. La valutazione di comparto (personale non dirigente) viene effettuata dalla Dirigenza coadiuvata dalle 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. Avverso la valutazione conseguita, il singolo valutato può promuovere ricorso, indirizzandolo alla Direzione dell'Azienda entro 10 giorni dal ricevimento della scheda: la Direzione provvede a presentare i ricorsi all'OIV, soggetto autonomo, terzo e imparziale, deputato a dirimere l'eventuale contenzioso.

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.

Entro tale termine tutte le schede di valutazione, debitamente compilate dal valutato e dal valutatore, vengono trasmesse all'ufficio Personale per la liquidazione dei compensi correlati alla performance, tendenzialmente entro il mese di luglio.

### 3.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance nell'ESU di Venezia

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si caratterizza per lo stretto collegamento tra la performance organizzativa, la performance individuale e i fattori professionali/comportamentali.

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 posizione organizzativa (PO) / personale non dirigente non apicale):

- 1. Raggiungimento obiettivi di performance organizzativa;**
- 2. Raggiungimento obiettivi di performance individuale;**
- 3. Valutazione 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 di ESU di Venezia 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 categoria di appartenenza del singolo valutato, come espresso in tabella.

<b>CATEGORIA</b>	<b>% incidenza Obiettivi di Performance Organizzativa</b>
DIRIGENTI	35
PO	20
D	10
C	10
A - 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 5 possibili esiti, come da tabella sottostante.

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

## 2. Performance individuale

### - Obiettivi di Performance Individuale

A cascata, vengono individuati ed assegnati specifici “*Obiettivi di performance individuale*”, pesati in relazione alla rilevanza rispetto alle strategie dell’Ente a alla complessità, la cui sommatoria è pari a 100%.

Per il personale di qualifica dirigenziale (nel numero di tre) e per le posizioni organizzative, gli obiettivi individuali afferiscono agli ambiti operativi della struttura, specifici per attività e progetti.

Per il personale non apicale, gli obiettivi di performance individuale, che possono essere individuali o di gruppo, rappresentano il contributo al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell’unità organizzativa. Pertanto tutto il personale viene collettivamente coinvolto nel raggiungimento anche degli obiettivi complessivi dell’unità di appartenenza.

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

<b>CATEGORIA</b>	<b>% incidenza Obiettivi di Performance Individuale</b>
DIRIGENTI	35
PO	40
D	40
C	30
A - 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 è stata introdotta una distinzione tra personale dirigenziale e personale di comparto.

Per il personale di qualifica dirigenziale viene codificato un paniere di cinque fattori, come illustrato nella tabella sottostante.

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIRIGENTE	
1.	Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo.
2.	Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro
3.	Capacità di <u>PRESCRIVERE</u> regole, <u>MONITORARE</u> la gestione, <u>VALUTARE</u> attività e risultati, <u>INDIRIZZARE</u> e <u>SUPPORTARE</u> l'attività e le competenze dei collaboratori
4.	<u>RISPETTO TEMPI E SCADENZE PROCEDURALI</u> nello svolgimento dei compiti e attività attribuite
5.	Grado di differenziazione raggiunto nelle valutazioni rese in qualità di dirigente valutatore

Ognuno dei cinque fattori di prestazione “pesa” per 1/5 del totale.

Per il personale del comparto 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.

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIPENDENTE	
<b>PROFESSIONALI</b>	1 Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)
	2 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)
	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 nella prestazioni effettuate)
	5 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)
	6 Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
<b>COMPORTAMENTALI</b>	7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)
	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro )

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	PO	D	C	B
1 Preparazione	15	10	5	5
2 Competenza	15	15	15	10
3 Qualificazione	5	10	10	5
4 Qualità	10	10	10	10
5 Puntualità	5	5	15	20
6 Autonomia	15	15	10	10
7 Flessibilità	5	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10	10
9 Guida	15	10	5	5
10 Disponibilità	5	5	10	15
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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.

CATEGORIA	% incidenza Fattori Professionali e comportamentali
DIRIGENTI	35
PO	40
D	40
C	30
A - 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
<b>DIR</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	70	<b>30</b>	100
<b>PO</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	60	<b>40</b>	100
<b>D</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	50	<b>50</b>	100
<b>C</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	40	<b>60</b>	100
<b>B</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	30	<b>70</b>	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 settore 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 queste.