



Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario



REGIONE DEL VENETO

Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Periodo 2024-2026

INDICE

Sezione I - Scheda anagrafica di ESU	3
Sezione II - Valore pubblico, performance e anticorruzione	6
Sottosezione II.1: VALORE PUBBLICO	6
1. <i>Vision</i>	6
2. <i>Mission</i>	7
3. <i>Obiettivi strategici</i>	8
Sottosezione II.2: PERFORMANCE	10
1. <i>Struttura di programmazione</i>	10
2. <i>Aree strategiche e obiettivi di carattere strategico</i>	10
3. <i>Il sistema di misurazione e valutazione della Performance</i>	14
3.1. <i>Il ciclo di gestione della Performance</i>	14
3.2. <i>Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance</i>	14
3.3. <i>I fattori di valutazione</i>	16
Sottosezione II.3: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	22
1. <i>Analisi del contesto</i>	23
2. <i>Valutazione del rischio, mappatura dei processi e misure</i>	24
Sezione III - Organizzazione e capitale umano	29
Sottosezione III.1: STRUTTURA ORGANIZZATIVA	29
1. <i>Organici</i>	29
2. <i>Organigramma e consistenza del personale</i>	30
Sottosezione III.2: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	32
1. <i>Finalità ed obiettivi</i>	32
2. <i>Misure organizzative</i>	32
3. <i>Requisiti tecnologici</i>	33
4. <i>Percorsi formativi per il personale</i>	33
5. <i>Strumenti di rilevazione e verifica dei risultati conseguiti</i>	33
Sottosezione III.3: PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	34
1. <i>Premessa</i>	34
2. <i>Consistenza di personale e sua evoluzione</i>	35
3. <i>Cessazioni previste</i>	37
4. <i>Contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale</i> 38	
5. <i>Il principio di contenimento della spesa</i>	38
6. <i>La correlazione tra capacità assunzionale e personale cessato (c.d. turn over)</i>	39

7. Previsione budget assunzionale: capacità assunzionale “di competenza” e resti	40
8. La politica assunzionale	45
9. Sostenibilità finanziaria del piano: dimostrazione.....	50
Sottosezione III.4: PIANO DELLE AZIONI POSITIVE	54
1. Il Piano.....	54
2. Obiettivi di azioni positive 2024-2026.....	57
Sezione IV – Monitoraggio.....	59
1. Monitoraggio del Piano	59
2. Semplificazioni sul Monitoraggio in materia di anticorruzione e trasparenza	60

Sezione I - Scheda anagrafica di ESU

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

VENETO



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

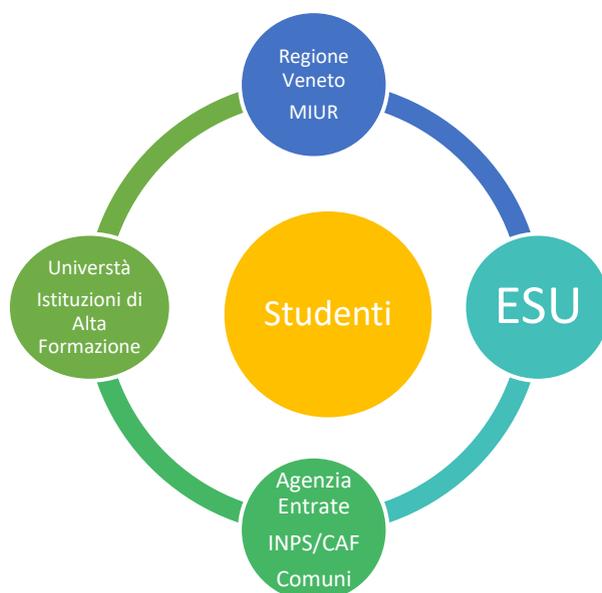
Con successiva Legge Regionale 7 aprile 1998, n. 8 vi è stata un'evoluzione in conformità con i principi dettati dalla Legge 2 dicembre 1991, n. 390.

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

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

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

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



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

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

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

a) il Presidente;

b) due rappresentanti della Regione designati dal Consiglio regionale, di cui uno espressione della minoranza;

c) due rappresentanti delle Università, di cui uno designato dalla componente studentesca.

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

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

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

I revisori partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

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

Sezione II - Valore pubblico, performance e anticorruzione

Sottosezione II.1: VALORE PUBBLICO



1. Vision

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

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

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

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

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

sua formazione personale e professionale.

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

INTERNAZIONALIZZAZIONE: con superamento delle logiche del mero intervento, alle azioni di legge vengono affiancate iniziative che permettano l'incontro e l'integrazione tra persone di diversa provenienza culturale, sociale e geografica.

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

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

2. Mission

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

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

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

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

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

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

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

Il Piano disciplina:

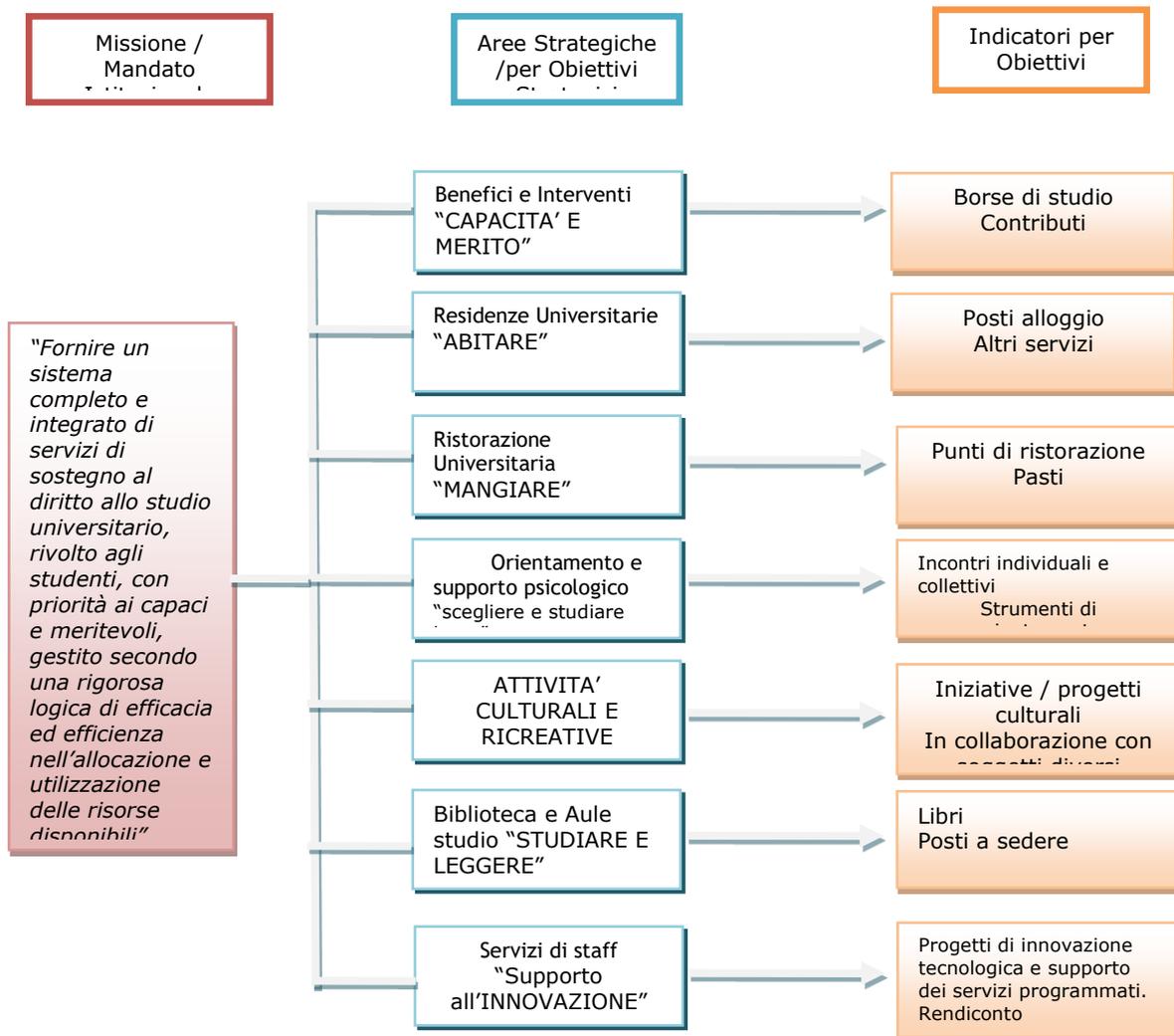


3. Obiettivi strategici

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

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

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



Sottosezione II.2: PERFORMANCE

1. Struttura di programmazione

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

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

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

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

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

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

2. Aree strategiche e obiettivi di carattere strategico

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

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

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

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

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

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

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

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

Le principali aree strategiche:

BENEFICI E INTERVENTI: CAPACITA' E MERITO

Borsa di studio

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

Benefici economici della borsa di studio

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

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

Borse di studio gestite da ESU Venezia

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

RESIDENZE UNIVERSITARIE: ABITARE

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

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

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

RISTORAZIONE UNIVERSITARIA: MANGIARE

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

ORIENTAMENTO: SCEGLIERE GLI STUDI VERSO IL FUTURO

-.-.-.-

CONSULENZA PSICOLOGICA

ESU offre:

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

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

ATTIVITÀ CULTURALI E RICREATIVE

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

BIBLIOTECHE E AULE STUDIO

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

Per l'anno 2024 sono stati individuati gli obiettivi specifici di carattere strategico, funzionali al conseguimento delle linee di mandato, con un orizzonte temporale di norma di medio termine, il triennio 2024-2026, e la loro declinazione negli obiettivi operativi pianificati nel periodo di riferimento.

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

OBIETTIVI STRATEGICI DEGLI ESU -Triennio 2024-2026		
<i>Prospettiva</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Obiettivi operativi</i>
PROSPETTIVA DEL CLIENTE UTENTE	Favorire il diritto allo studio universitario - borsa di studio, altre provvidenze economiche ed interventi (ob. DEFR RV 2024-2026)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Attivazione e/o potenziamento di interventi per gli studenti. 2. Interventi di sensibilizzazione e discussione fra gli studenti per il miglioramento delle competenze interattive e comunicative verso modelli comportamentali responsabili
PROSPETTIVA DI SVILUPPO E CRESCITA	Realizzare interventi diretti all'ampliamento dell'offerta quantitativa e qualitativa dei servizi abitativi per gli studenti universitari (ob. DEFR RV 2024-2026)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progettazione, manutenzione e realizzazione di nuovo immobile da destinare a residenza per studenti universitari (condizionato). 2. Stipula di convenzioni per incrementare i posti in residenza per studenti universitari. 3. Istanze di cofinanziamento Legge 14 novembre 2020 n. 338. Adozione provvedimenti conseguenti 2024-2026
PROSPETTIVA DI	Realizzare interventi diretti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione di investimenti, fornitura di

SVILUPPO E CRESCITA	all'ampliamento dell'offerta quantitativa e qualitativa dei servizi ristorativi per gli studenti universitari (OB 2024 - 2026)	attrezzature, eventi specifici presso il servizio ristorazione. 2. Stipula e gestione accordi per consolidare i punti di accesso al servizio ristorazione
PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI	Riorganizzazione aziendale	1. Organizzazione della struttura aziendale. 2. Accessibilità digitale

3. Il sistema di misurazione e valutazione della Performance

3.1. Il ciclo di gestione della Performance

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

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

La performance organizzativa deve:

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

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

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

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la

misurazione e la valutazione della performance individuale, ivi compresi i fattori professionali – comportamentali con specifico riferimento:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Direttore, coadiuvato dai Responsabili delle Macrofunzioni, coinvolti nel ciclo di gestione della performance, ad inizio anno illustrano al personale, in appositi incontri,

gli obiettivi previsti dagli strumenti di programmazione e riportati nella scheda di valutazione, la quale deve essere sottoscritta dal dipendente, in modo da fornire completa trasparenza alla procedura.

2. Monitoraggio e verifiche intermedie

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

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

Inoltre è possibile apportare modifiche ed integrazioni agli obiettivi assegnati e ai relativi indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse.

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

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

3. Valutazione finale

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

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

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

3.3 I fattori di valutazione

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

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

1. Performance organizzativa

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

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

CATEGORIA	% incidenza Obiettivi di Performance Organizzativa
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.

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

2. Performance individuale

- **Obiettivi di Performance Individuale**

A cascata, vengono individuati e assegnati specifici “*Obiettivi di performance individuale*”, pesati in relazione alla rilevanza rispetto alle strategie dell’Ente 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.

CATEGORIA	% incidenza Obiettivi di Performance Individuale
DIRIGENTI	35
PO	40
D	50
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**

L’introduzione della modalità lavorativa del lavoro agile ha portato ad una ridefinizione delle declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto al nuovo modello lavorativo; comportamenti che saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto. Si è osservato, infatti, che alcune competenze e alcuni comportamenti assumono un ruolo sempre più rilevante nell’organizzazione.

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

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

- **DIRIGENTE -**

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL DIRIGENTE
1. Revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell’unità organizzativa, anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi

2.	Competenza e puntualità nell'organizzazione del personale, formazione, sviluppo, valutazione e controllo
3.	Capacità di motivare, di favorire relazioni costruttive e di stimolare collaborazione e flessibilità nell'ambiente di lavoro
4.	Capacità di PRESCRIVERE regole, MONITORARE la gestione, VALUTARE attività e risultati, INDIRIZZARE e SUPPORTARE l'attività e le competenze dei collaboratori
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.

- **TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA** -

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

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

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

- **DIPENDENTE** -

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

COMPORAMENTALI	7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi, orientamento all'utenza)
	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10 Disponibilità (grado di collaborazione, disponibilità a condividere le informazioni necessarie con i colleghi, comunicazione efficace)

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

Tale differenziazione è riassunta nella tabella sottostante:

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

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

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

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

CATEGORIA	% incidenza Fattori Professionali e comportamentali
DIRIGENTI	35
PO	40
D	50
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
DIR	35	35	70	30	100
PO	20	40	60	40	100
D	10	40	50	50	100
C	10	30	40	60	100
B	10	20	30	70	100

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

NOTE ED EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

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

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

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

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

Sottosezione II.3: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Con l'approvazione del PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) si dà piena attuazione alle disposizioni normative in materia di pianificazione e programmazione di cui all'art. 6 del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021, cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113. c).

Il Piano integrato di attività e organizzazione sostituisce tutta una serie di atti che sono obbligatori per le P.A.

Tenendo presenti le considerazioni sul contesto esterno ed interno, la fase di valutazione del rischio viene svolta con riferimento ai processi lavorativi oggetto della mappatura e con il coinvolgimento dei referenti per le aree di rispettiva competenza, sotto il coordinamento del Responsabile Anticorruzione.

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

Tali criteri consentono di misurare il livello di rischio e l'impatto dell'episodio corruttivo, cioè le ricadute delle situazioni a potenziale rischio sull'organizzazione e la funzionalità dell'ufficio e le misure da adottarsi ai fini della prevenzione/riduzione del rischio. In particolare, confluiscono nel PIAO, i piani:

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

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

Il monitoraggio della sottosezione 'Rischi corruttivi e trasparenza' viene articolato almeno a cadenza semestrale, al fine di consentire opportuni e tempestivi correttivi in caso di possibili criticità, in particolare a seguito di scostamenti tra valori attesi e quelli rilevati attraverso gli indicatori di monitoraggio associati a ciascuna misura. La norma istitutiva del PIAO e il decreto che ha definito il contenuto del documento integrato, hanno previsto modalità differenziate per svolgere il monitoraggio delle diverse sottosezioni; in particolare per i Rischi corruttivi e la Trasparenza valgono le considerazioni già definite dall'ANAC in materia di "monitoraggio periodico" del PTPC (Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza), strettamente riferito al PNA e alla Relazione annuale del RPCT (Responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza) sulla base del modello universale predisposto da ANAC.

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

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

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

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

La revisione avviene inoltre qualora emergano fatti corruttivi o ipotesi di disfunzioni amministrative significative, nonché modifiche agli obiettivi strategici.

Il sistema di mappatura dei processi e di analisi del rischio, integrato e aggiornato alla luce delle indicazioni provenienti dal PNA, si articola nelle seguenti fasi:

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

1. *Analisi del contesto*

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

➤ *Contesto esterno*

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

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

➤ *Contesto interno*

Stakeholders

Gli Stakeholders dell’Azienda sono:

- la **Regione del Veneto**, di cui ESU è ente strumentale.
- i quattro **Atenei veneziani**: Università Ca’ Foscari di Venezia; IUAV Istituto Universitario per l’Architettura di Venezia; Accademia di Belle Arti di Venezia; Conservatorio di Musica Benedetto Marcello.
- il **Comune di Venezia**, con il quale l’ESU intrattiene numerosi rapporti negoziali, anzitutto relativi alla gestione immobiliare degli edifici comunali gestiti dall’ESU come residenze universitarie;

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

Il territorio di riferimento – La Città di Venezia

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

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

Il territorio di riferimento – Gli Atenei veneziani

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

Struttura organizzativa: rinvio alla Sezione III

2. Valutazione del rischio, mappatura dei processi e misure

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

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

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

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

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

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

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

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

Il processo di valutazione del rischio comprende le fasi di:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1.- livello di interesse "esterno": la presenza di interessi rilevanti, economici o meno, e di benefici per i destinatari determina un incremento del rischio;
- 2.- grado di discrezionalità del decisore interno: un processo decisionale altamente discrezionale si caratterizza per un livello di rischio maggiore rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- 3.- manifestazione di eventi corruttivi in passato: se l'attività è stata già oggetto di

eventi corruttivi nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha caratteristiche che rendono praticabile il malaffare;

4.- opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, abbassa il rischio;

5.- livello di collaborazione del responsabile del processo nell'elaborazione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della corruzione o, comunque, determinare una certa opacità sul reale livello di rischio;

6.- grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore probabilità di fatti corruttivi.

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

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

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

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

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

Misure di prevenzione individuate:

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

o regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (lobbies).

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

Attività	Soggetto competente	Data
Adozione del PIAO 2023- 2025	Consiglio di Amministrazione quale organo di indirizzo politico Amministrativo	31.01.
Invio del Piano a tutti i dipendenti e pubblicazione sul sito WEB dell’Azienda	Responsabile della prevenzione della corruzione	28.02.
Proposta Programma formativo anticorruzione 2023 da inserire nel Piano formativo dell’Azienda	Responsabile della prevenzione della corruzione in collaborazione con Responsabile del Settore gestione risorse umane	30.06.
Relazione dei Dirigenti Responsabili di struttura, ai Responsabili per la prevenzione della corruzione sui risultati del monitoraggio	Referenti anticorruzione	30.11.
Adeguamento metodologico al sistema adottato da Regione Veneto	Responsabile della prevenzione della corruzione con tutti i referenti della corruzione	15.12.
Adeguamento delle misure di prevenzione alle variazioni eventuali delle attività	Responsabile della prevenzione della corruzione	15.12.
Pubblicazione sul sito WEB aziendale della relazione sull’esito dell’attività svolta secondo il modello ANAC	Responsabile della prevenzione della Corruzione	15.02. anno successivo
Verifica elenco attività a rischio con eventuale modifica ed aggiornamento	Responsabile della prevenzione della corruzione	15.12.

Si allegano le seguenti **schede**:

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

Sezione III - Organizzazione e capitale umano

Sottosezione III.1: STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall’Azienda.

1. Organici

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

La **tavola 1** rappresenta la situazione dell’organico aziendale al 31 dicembre 2023, in rapporto con la propria struttura organizzativa (Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 24 settembre 2015) e in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale adottata. L’insieme dei posti occupati o da occupare risulta evidenziato nella tabella di seguito riportata:

Tavola 1 – Dotazione organica

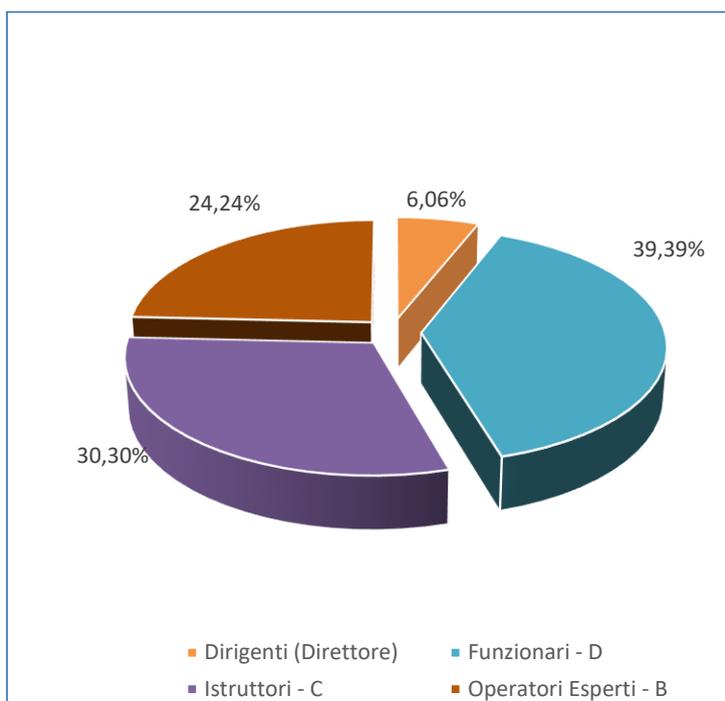
Categoria/ Area	Posti in organico	Posti coperti	Posti non coperti	Note
Dirigenti	1	1	➤ 0	Unità in aspettativa senza assegni
D - Funzionari	18	13	➤ 5	
C - Istruttori	12	10	➤ 2	
B – Operatori esperti	9	8	➤ 1	
A	0	0	0	
Totale	40	32	➤ 8	

Direttore	1	1	0	Organo istituzionale al di fuori della dotazione organica (L.R. 8/1998)
Personale presente al 31/12/2023		33		
Personale in servizio effettivo al 31/12/2023 (esclusa unità in aspettativa)		32		
Personale a tempo determinato		0		

La **tavola 1 a** illustra la distribuzione del personale distinto per area (già categoria giuridica) al 31-12-2023.

Dirigente - Direttore	2	6,06%
Funzionari - D	13	39,39%
Istruttori - C	10	30,30%
Operatori esperti - B	8	24,24%
totale	33	100%

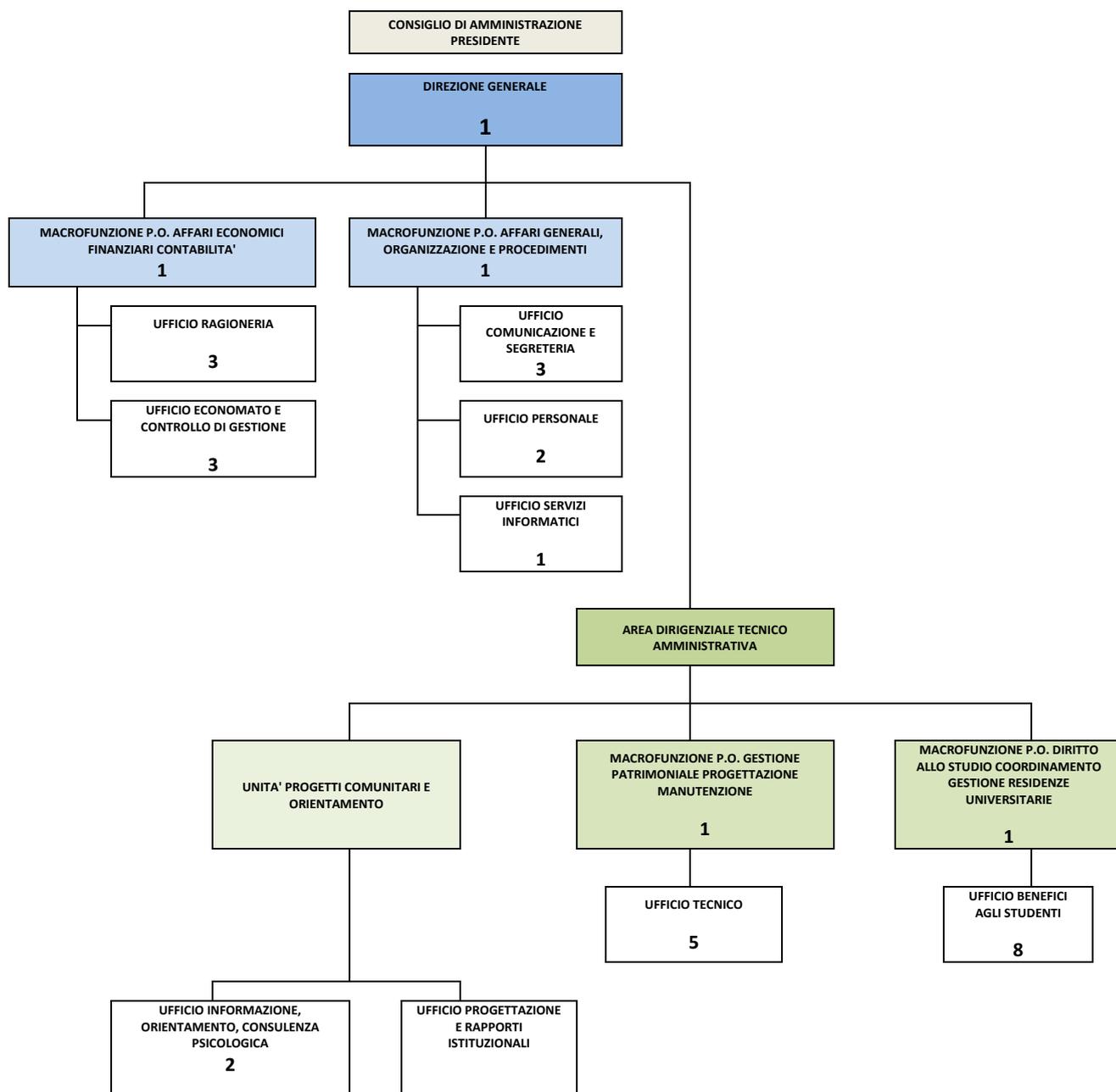
Tavola 1 a – Distribuzione Personale



2. Organigramma e consistenza del personale

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

Tavola 2 - Organigramma e consistenza occupazionale "effettiva"



Sottosezione III.2: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La presente sottosezione si pone in continuità e in prospettiva di sviluppo della strategia e degli obiettivi di modelli di organizzazione del lavoro agile, adottati dall'amministrazione nel PIAO, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 1 del 30/1/2023.

La presente programmazione tiene conto della disciplina stabilita in materia dal C.C.N.L. delle Funzioni Locali, siglato il 16 novembre 2022.

Nel contratto nazionale per il personale di comparto viene previsto, in particolare, che:

- le Amministrazioni stabiliscono previo confronto (art. 5, comma 3, lett. l) i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto, i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro, con riferimento al lavoro agile e al lavoro da remoto, nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi;
- ciascuna Amministrazione disciplina il lavoro agile con proprio Regolamento e accordo tra le parti;

1. Finalità ed obiettivi

In ESU l'attivazione del lavoro agile di cui alla Legge 81/2017, quale modalità di lavoro a distanza per obiettivi e orientato ai risultati, risponde ed è funzionale alle seguenti finalità:

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

2. Misure organizzative

La procedura avviata sulla base della programmazione prevista nel precedente PIAO, che ha incluso il confronto sindacale per gli aspetti ad esso demandati, si conclude con l'adozione del previsto Regolamento di disciplina del lavoro agile.

A seguito dell'adozione del suddetto Regolamento, è possibile individuare le seguenti misure di carattere organizzativo:

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

delegato.

Si prevede il seguente processo:

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

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

3. Requisiti tecnologici

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

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

4. Percorsi formativi per il personale

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

Saranno privilegiati, in particolare, i seguenti obiettivi formativi:

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

5. Strumenti di rilevazione e verifica dei risultati conseguiti

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

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

Sottosezione III.3: PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

1. Premessa

Il presente piano, relativo al periodo 2024 - 2026, aggiorna la programmazione dei fabbisogni di personale precedentemente adottata.

Tale pianificazione è finalizzata a:

“assicurare le esigenze di funzionalità e ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio” e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica (art. 39, comma 1, della Legge 27 dicembre 1997, n. 449 - art. 4, comma 1 del D. Lgs. n.165/2001);

“ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, ..., in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter, dal Dipartimento della Funzione Pubblica del 27/07/2018, indicando le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente (art. 6 del D. Lgs. n.165/2001 nel testo modificato dal D. Lgs. n.75/2017).

Pertanto la programmazione occupazionale si ispira a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, nei limiti della sostenibilità finanziaria delle scelte organizzative adottate e nel rispetto dei vincoli posti dalla legge in materia di assunzioni e di spese di personale.

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

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

Questa sottosezione indica:

- 1) la situazione di partenza della presente programmazione, ovvero la consistenza di personale al 31 dicembre 2022, i movimenti verificatisi nel corso del 2023 e quindi la consistenza finale al 31 dicembre 2023;
- 2) le cessazioni di personale previste durante il triennio coperto dal piano (2024-2026);

- 3) il contesto normativo di riferimento per la programmazione dei fabbisogni, con particolare riferimento ai vincoli di spesa;
- 4) la previsione di budget assunzionale di ESU Venezia, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- 5) la politica assunzionale dell’Azienda;
- 6) la dimostrazione della sostenibilità finanziaria del piano;
- 7) le strategie di formazione del personale.

2. Consistenza di personale e sua evoluzione

La **tavola 1** rappresenta i movimenti intervenuti nella consistenza effettiva di personale nel corso dell’anno 2023.

Essa indica, per categoria (ora area professionale) di inquadramento giuridico: la consistenza iniziale di personale (al 31 dicembre a.p.), i movimenti intervenuti, ovvero le cessazioni intercorse e le acquisizioni effettuate in esecuzione dei precedenti piani assunzionali, la consistenza finale (aggiornata al 31 dicembre 2023).

Tavola 1
Consistenza “effettiva” di personale

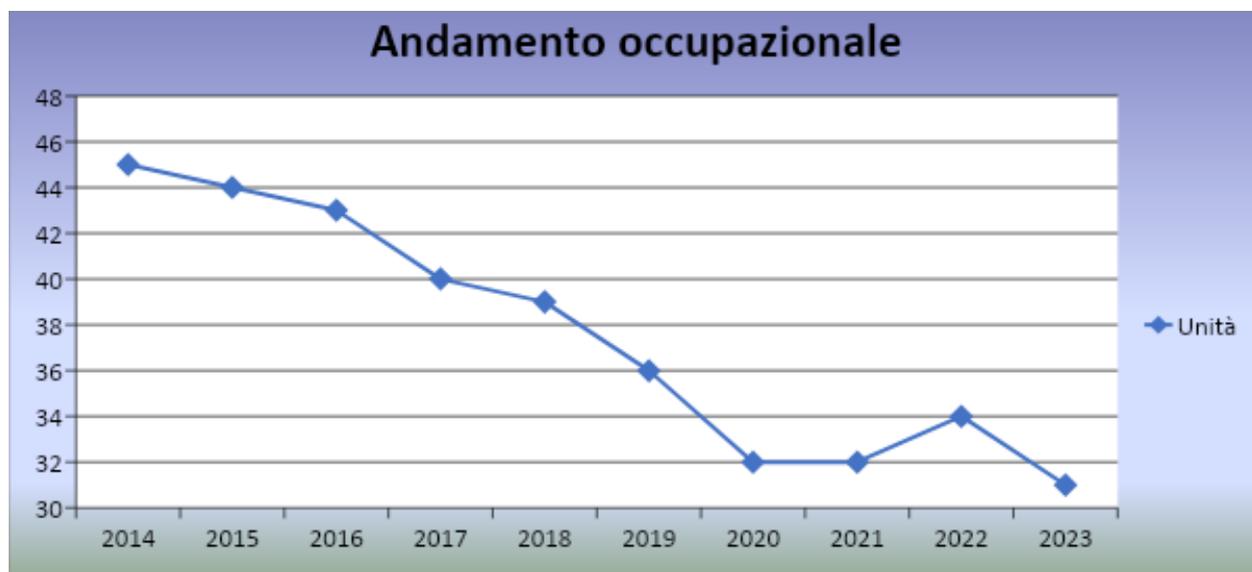
Categoria giuridica	Dipendenti in servizio 31/12/2022	Variazioni 2023		Saldo	Dipendenti in servizio 31/12/2023
		Cessaz.	Acquis.		
Direttore	1				1
Dirigenti	-				-
D	15	- 3	+1	- 2	13
C	8	- 3	+5	+ 2	10
B	11	- 3		- 3	8
A					
Totale	35	-9	+6	- 3	32

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

- acquisizione di n.3 unità di personale dell’area degli istruttori (già categoria C) di cui due con profilo tecnico e uno di profilo informatico (concorsi pubblici).
- acquisizione di n.3 unità di personale tramite progressione verticale, uno per l’area dei funzionari (già categoria D) e due per l’area degli istruttori (già categoria C), con relativa cessazione dalle aree di provenienza.
- cessazione per pensionamento di n.3 unità di personale, due appartenenti all’area dei funzionari (già categoria D) – profilo amministrativo/economico; uno dell’area degli operatori esperti (già categoria B) – profilo tecnico.
- cessazione per dimissioni volontarie a seguito vincita concorso pubblico, di n. 3 unità di personale, in particolare uno dell’area dei funzionari (già categoria D), profilo amm.vo/contabile; due dell’area degli istruttori (già categoria C) di profilo tecnico e informatico.

L'andamento del turn-over e le norme di contenimento della spesa pubblica hanno determinato una dinamica della spesa di personale in tendenziale riduzione.

Tavola 2

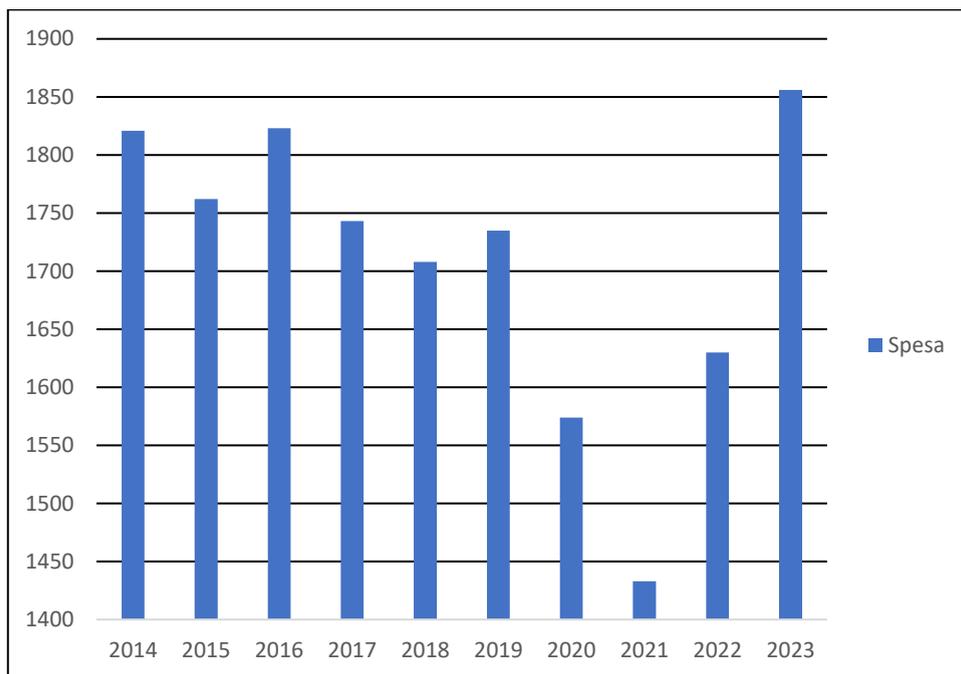


Le **tavole 3 e 3a** mostrano l'andamento della spesa per lavoro dipendente dal 2014 al 2022 (dati di consuntivo in migliaia di euro) e nel 2023 (dati di pre-consuntivo).

Tavola 3

Spesa	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Dirigente e Personale	1.680.676,93	1.622.093,51	1.688.885,55	1.606.616,29	1.574.085,14	1.602.349,06	1.444.672,39	1.305.378,82	1.488.529,22	1.706.942,32
Direttore	140.275,40	139.831,90	134.708,86	136.395,35	134.178,77	133.166,11	129.147,37	127.535,66	139.959,27	149.185,82
Totale Spesa	1.820.952,33	1.761.925,41	1.823.594,41	1.743.011,64	1.708.263,91	1.735.515,17	1.573.819,76	1.432.914,48	1.628.488,49	1.856.128,14

Tavola 3 a



3. Cessazioni previste

La **tavola 4** fornisce una previsione delle cessazioni per quiescenza del personale dipendente per il triennio di riferimento (2024 – 2025 – 2026).

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

- Pensionamenti per limiti di età (lettura comparata dell’art. 12 della legge 70/2015, che fissa a 65 anni il raggiungimento del limite ordinamentale anagrafico e dell’art.1 del decreto legge 90/2014 che consente la prosecuzione del rapporto di lavoro fino al raggiungimento dell’età prevista per la pensione di vecchiaia qualora al compimento del 65° anno di età non sia maturato il requisito contributivo occorrente per la c.d. pensione anticipata);
- Domande di dimissioni già acquisite;
- Previsioni di pensionamento con normativa “Fornero” (D. L. n. 201/2011) o di pensione anticipata con requisiti in deroga rispetto alle condizioni previste per i trattamenti ordinari (quota 100, quota 102 e quota 103 introdotta dalla legge n. 197 del 29.12.2022 - legge di Bilancio 2023).

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

Tavola 4

Categoria giuridica	Cessazioni previste			Tot.
	2024	2025	2026	
Dirigenti	-	-	-	-
D	-	1	-	1
C	-	1	-	1
B	-	1	-	1
A	-	-	-	-
Totale nel triennio	-	3	-	3

4. Contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale

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

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

Con riferimento alla normativa in materia e in linea con quanto programmato anche nel precedente Piano dei fabbisogni di personale, nel corso del triennio interessato dal presente piano si programmano le seguenti azioni:

- 1) nuove assunzioni nei limiti delle risorse assunzionali previste a legislazione vigente, ivi compreso il ricorso all'utilizzo delle graduatorie di pubblici concorsi di altri enti, nonché tramite procedura comparativa per l'accesso all'area superiore ex art. 52, comma 1-bis, del d.lgs. n.165 del 2001, come modificato dal decreto legge n. 80 del 2021, convertito in legge n. 113 del 2021;
- 2) processi di mobilità esterna per il trasferimento nei ruoli dell'Ente di personale di altre amministrazioni, in particolare del personale in eventuale posizione di comando;
- 3) acquisizione di personale in comando da altre amministrazioni.

5. Il principio di contenimento della spesa

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

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

- razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative, anche attraverso accorpamenti di uffici con l'obiettivo di ridurre l'incidenza percentuale delle posizioni dirigenziali in organici;
- contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa, tenuto anche conto delle corrispondenti disposizioni dettate per le amministrazioni statali.

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

Nella tavola 3 viene riportata la consistenza della spesa sostenuta per il personale nel triennio 2011 -2013, il cui valore medio costituisce il limite massimo entro il quale la spesa per il personale deve essere contenuta.

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

Tavola 5

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

6. La correlazione tra capacità assunzionale e personale cessato (c.d. *turn over*)

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

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

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

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

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

Alla *capacità assunzionale "di competenza"*, gli Enti *possono* cumulare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato per un arco temporale non superiore a cinque anni (in luogo dei tre anni prima previsti), utilizzando, altresì, i residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente, *i resti* di capacità assunzionale.

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

Tavola 6

ANNO	% SPESA CORRISPONDENTE A CESSAZIONI A.P.	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
2019	100% spesa cessazioni anno 2018 e anno in corso (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5 e 5 sexies, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2020	100% spesa cessazioni anno 2019 e anno in corso (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5 e 5 sexies, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2021	100% spesa cessazioni anno 2020 e anno in corso (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5 e 5 sexies, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2022	100% spesa cessazioni anno 2021 (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2023	100% spesa cessazioni anno 2022 (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2024	100% spesa cessazioni anno 2023 (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2025	100% spesa cessazioni anno 2024 (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)
2025	100% spesa cessazioni anno 2024 (+ resti quinquennio antecedente l’anno di riferimento)	art. 3, commi 5, D.L. 90/2014 come modificato dalla L. 26/2019 di conversione D.L. 4/2019 (art.14 – bis)

7. Previsione budget assunzionale: capacità assunzionale “di competenza” e resti

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

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

Per quanto concerne il calcolo del valore medio di trattamento accessorio è stato preso a riferimento il Fondo delle risorse decentrate dell’anno 2023.

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

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

Ex C A T	AREA PROFESSIONA LE	Stipendio tabellare annuo	IVC 12 MESI	13 A	Indennità comparto extra fondo	Indenni tà specifi ca	TOTALE retribuzione fondamentale annua	EX CPDE L 23,80 %	TFS/T FR 2,88%	INAIL 0,505 %
B1	OPERATORI ESPERTI	19.034,5 1	7,93*12 = 95,16	1.594,14	44,76	64,56	20.833,13	4.958,2 8	598,71	105,21
C	ISTRUTTORI	21.392,8 7	8,91*12 = 106,92	1.791,65	52,08	0	23.343,52	5.555,7 6	670,79	117,88
D1	FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE	23.212,3 5	9,67*12 = 116,04	1.944,03	59,4	0	25.331,82	6.028,9 7	727,84	127,93

Ex C A T	AREA PROFESSIONA LE	TOTALE oneri	IRAP 8,5%	TOTALE retribuzion e annua + oneri + irap	Valore medio trattament o accessorio	Totale oneri + irap - TEA	TOTALE trattamento accessorio	Costo teorico di assunzione	
B1	OPERATORI ESPERTI	5.662,20	1.770,8 1	28.266,14	6.869,00	2.253,0 0	9.122,00	OPERATORI ESPERTI	37.388,14
C	ISTRUTTORI	6.344,43	1.984,2 0	31.672,15	6.869,00	2.253,0 0	9.122,00	ISTRUTTORI	40.794,15
D1	FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE	6.884,74	2.153,2 0	34.369,76	6.869,00	2.253,0 0	9.122,00	FUNZIONA RI E E.Q.	43.491,76

Ex CAT	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi	Totale retribuzione + oneri	Valore medio TEA (a. 2023)	Oneri su TEA	TEA + oneri	TOTALE COSTO
B1	20.833,00	7.433,00	28.266,00	6.869,00	2.253,00	9.122,00	37.388,00
C	23.343,00	8.329,00	31.672,00	6.869,00	2.253,00	9.122,00	40.794,00
D1	25.332,00	9.038,00	34.370,00	6.869,00	2.253,00	9.122,00	43.492,00

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

Tavola 8
Benefici contrattuali

Personale di comparto			
Ex Cat	Costo annuo CCNL 2009	Costo annuo CCNL 2022	Maggior costo
B	25.685,55	28.266,14	2.580,59
C	28.879,72	31.672,15	2.792,44
D	31.425,64	34.369,77	2.944,13
Personale di qualifica dirigenziale			
Area dirigenza	Costo annuo CCNL 2009	Costo annuo CCNL 2020	Maggior costo
Direttore	142.969,17	145.546,18	2.577,01
Dirigente	110.727,64	114.277,41	3.549,77

Il budget assunzionale – ANNO 2024 –

I resti di capacità assunzionale disponibili per la presente programmazione derivano dagli utilizzi precedenti della capacità assunzionale. Nella **tavola 9** viene indicata la consistenza e l'utilizzo della capacità assunzionale nel periodo dal 2017 al 2022 secondo la programmazione adottata.

Alla data del 31-12-2022, i resti di capacità assunzionale (del triennio precedente – per cessazioni intervenute negli anni 2020 e 2021) non utilizzata, risulta pari a **€ 254.582,62.**

Tavola 9
Resti di capacità assunzionale al 31-12-2022

Tavola 9
Resti di capacità assunzionale al 31-12-2022

ANNO	Anno cessazione	Numero cessazioni	CAT	Spesa annua	Spesa totale	%	BUDGET	Quota utilizzata per assunzioni	Budget residuo
2017	2016	1	B3	36.939,46	36.939,46	25	9.234,87	9.234,87	0,00
2018	2017	3	B1	35.550,66	106.651,98	25	26.662,99	26.662,99	0,00
2019	2018	1 1	C B1	38.828,37 35.550,66	74.379,03	100	74.379,03	74.379,03	0,00
2020	2019	1 2	B3 C	36.939,46 77.656,74	114.596,20	100	114.596,20	114.596,20	0,00
2021	2020	1 1 2	D3 C B3	41.835,00 39.237,00 74.696,00	155.768,00	100	155.768,00	60.731,38	95.036,62
2022	2021	1 3	D C	41.835,00 117.711,00	159.546,00	100	159.546,00	0,00	159.546,00
							540.187,09	285.604,47	254.582,62

Nella **tavola 10** si evidenzia l'utilizzo della capacità assunzionale durante l'anno 2023 per la realizzazione delle linee d'intervento programmate e il budget residuale alla data del 31-12-2023

Tavola 10
Resti di capacità assunzionale al 31-12-2023

UTILIZZO BUDGET RESIDUO (31-12-2022) di capacità assunzionale – Piano assunzioni anno 2023									
Cat Giur	n	Profilo giuridico e regime orario	Modalità assunzione	Costo posizione d'ingresso	Utilizzo budget 2017 – 2018 (35.897,86)	Utilizzo budget 2019 (74.379,03)	Utilizzo budget 2020 (114.596,20)	Utilizzo budget 2021 (residuo 95.036,62)	Utilizzo budget 2022 (159.546,00)
C	1	Assistente informatico Tempo pieno	Concorso pubblico	39.237,00				39.237,00	0,00
C	2	Assistente informatico Tempo pieno	Concorso pubblico	78.474,00				55.799,62	22.674,38
D	1	Funzionario psicologo Tempo pieno	Progressione verticale	41.835,00					41.835,00
BUDGET RESIDUO (31-12-2022)				254.582,62					
QUOTA UTILIZZATA per assunzioni nel 2023				117.711,00 41.835,00 159.546,00				95.036,62	64.509,38
QUOTA DISPONIBILE alla data del 31-12-23 di BUDGET RESIDUO derivante da cessazioni anno 2021									95.036,62

Alla data del 01-01-2024, la capacità assunzionale disponibile per l'annualità 2024 è data dalla sommatoria delle seguenti componenti:

- BUDGET PER RESTI di capacità assunzionale non utilizzata nel triennio precedente (2021-2023), nell'importo di **€ 134.616,00**, costituito da:
 - resti di capacità assunzionale (31-12-2022 - per cessazioni anno 2021) nell'importo risultante dopo l'utilizzo avvenuto nel corso del 2023, pari a **€ 95.037,00**
 - quota di capacità assunzionale di competenza dell'anno 2023 relativa alla cessazione intervenuta nell'anno 2022, non utilizzata, pari a **€ 39.579,00**

BUDGET di competenza ANNO 2023							
Numero cessati	Anno cessazione	Ex Cat. Giur. Accesso	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
1	2022	D	€ 25.332,00	€ 9.038,00	€ 3.792,00	€ 1.417,00	€ 39.579,00
100% Spesa cessazioni anno 2022							
TOTALE BUDGET di competenza ANNO 2023							€ 39.579,00

- CAPACITA' ASSUNZIONALE DI COMPETENZA nell'anno 2024, calcolata sulla base delle cessazioni intervenute nell'anno 2023

BUDGET di competenza ANNO 2024							
Numero cessai	Anno cessazione	Area – Ex cat.	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore medio trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
1 prog.	2023	Istrutt. C	€ 23.343,00	€ 8.329,00	€ 6.320,00	€ 2.073,00	€ 40.065,00
1		Oper.Es.B	€ 20.833,00	€ 7.433,00	€ 6.407,00	€ 2.102,00	€ 36.775,00
2		Istrutt.C	€ 23.343,00	€ 8.329,00	€ 3.211,00	€ 1.053,00	€ 71.872,00
3		Funz.D	€ 25.332,00	€ 9.038,00	€ 9.580,00	€ 3.143,00	€ 141.279,00
100% Spesa cessazioni effettive anno 2023 (di cui n. 1 unità C per progressione verticale finanziata con budget assunzionale)							
TOTALE BUDGET ANNUALE 2024- competenza							€ 289.991,00

Nella **Tavola 11**, in sintesi la capacità assunzionale disponibile per l'anno 2024.

Tavola 11

Anno	Quota a residuo	Quota di competenza	Totale budget annuale
	A	B	A+B
2024	134.616,00	289.991,00	424.607,00

Il budget assunzionale – BIENNIO 2025_2026 –

La CAPACITA' ASSUNZIONALE DI COMPETENZA nel biennio successivo al 2024, viene calcolata considerando le cessazioni che si prevedono verificarsi, sulla base dei dati in possesso e della normativa pensionistica vigente.

BUDGET di competenza ANNO 2025							
Numero cessati	Anno cessazione	Cat. giur. accesso	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore medio trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
2 prog.	2024	Istrutt. C	€ 23.343,00	€ 8.329,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 81.588,00
100% Spesa cessazioni potenziali anno 2024 (n. 2 unità C per progressione verticale finanziata con budget assunzionale)							
TOTALE BUDGET ANNUALE 2025 - competenza							€ 81.588,00
BUDGET di competenza ANNO 2026							
Numero cessati	Anno cessazione	Cat. giur. accesso	Retribuzione fondamentale	Oneri riflessi su retribuzione fondamentale	Valore medio trattamento accessorio	Oneri riflessi su trattamento accessorio	Importo annuo
1	2025	Funz. D	€ 25.332,00	€ 9.038,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 43.492,00
1	2025	Istrutt. C	€ 23.343,00	€ 8.329,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 40.794,00
1	2025	Oper.Es.B	€ 20.833,00	€ 7.433,00	€ 6.869,00	€ 2.253,00	€ 37.388,00
100% Spesa cessazioni potenziali anno 2025							
TOTALE BUDGET ANNUALE 2026 - competenza							€ 121.674,00
Budget totale (in competenza) biennio 2025-2026							€ 203.262,00

Nella **tavola 12** viene riassunto il budget assunzionale di competenza nel triennio di riferimento (2024 -2026). Le risorse assunzionali che si renderanno disponibili (in competenza) nel triennio vengono pertanto calcolate in complessivi **€ 627.869,00**

Anno	Quota a residuo	Quota di competenza	Totale budget annuale
	A	B	A+B
2024	134.616,00	289.991,00	424.607,00
2025		81.588,00	81.588,00
2026		<u>121.674,00</u>	121.674,00
TOT	<i>134.616,00</i>	<i>493.253,00</i>	<i>627.869,00</i>
	Totale Risorse disponibili per nuove assunzioni		627.869,00

8. La politica assunzionale

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

- degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione regionale nel DEFR ed in particolare di quanto definito negli indirizzi rivolti agli enti strumentali.
- delle Politiche, delle Iniziative strategiche e degli obiettivi definiti nella Sottosezione Performance prioritariamente rivolte a sostenere il diritto allo studio universitario, a

garantire il consolidamento dei livelli di efficienza ottenuti a fronte dei mutamenti del contesto operativo, e ad innovare i processi e i comportamenti organizzativi.

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

- struttura organizzativa definita con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 24/09/2015;
- assenza di eccedenze di personale e situazioni di sovrannumerarietà, ai sensi dell'art. 33 del D. Lgs. n. 165/2001;
- correlazione alle previsioni di cessazione del personale del comparto a tempo indeterminato;
- rispetto dei "vincoli finanziari";
- definizione della dotazione organica quale "dotazione di spesa potenziale massima" per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale.

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

La **tavola 13** rappresenta la situazione dell'organico aziendale al 31 dicembre 2023, in rapporto con la propria struttura organizzativa (Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 24 settembre 2015) e in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale adottata. L'insieme dei posti occupati o da occupare risulta evidenziato nella tabella di seguito riportata:

Tavola 13 – Dotazione organica

<i>Categoria/ Area</i>	<i>Posti in organico</i>	<i>Posti coperti</i>	<i>Posti non coperti</i>	<i>Note</i>
Dirigenti	1	1	> 0	Unità in aspettativa senza assegni
D - Funzionari	18	13	> 5	
C - Istruttori	12	10	> 2	
B – Operatori esperti	9	8	> 1	
A	0	0	0	
Totale	40	32	> 8	

Direttore	1	1	0	Organo istituzionale al di fuori della dotazione organica (L.R. 8/1998)
Personale presente al 31/12/2023		33		
Personale in servizio effettivo al 31/12/2023 (esclusa unità in aspettativa)		32		
Personale a tempo determinato		0		

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

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

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

Pertanto, in riferimento all'anno 2024, si ritiene di programmare le seguenti azioni d'intervento:

- ✓ Con riferimento al personale dirigenziale, l'assunzione a tempo determinato di 1 dirigente tecnico, in sostituzione temporanea del dirigente in ruolo assente dal servizio, in aspettativa senza assegni.
- ✓ Con riferimento al personale di comparto, l'acquisizione di complessive 10 unità, di cui 5 già previste nella precedente programmazione come nuove acquisizioni, 5 come sostituzioni del personale cessato nel 2023 (per vincita di concorso e progressione verticale), per le quali era già prevista riserva di acquisizione nel piano adottato.

Per quanto concerne le modalità di acquisizione delle figure professionali che si prevede di reclutare a tempo indeterminato:

- per le acquisizioni dall'esterno, si fa riferimento, oltre alla disciplina legislativa, alla DGR n. 1547 del 17/11/2020 recante Modifiche alla DGR 84/2019 riguardante il contenimento delle spese di personale degli enti regionali, a norma della quale "il reclutamento di personale a tempo indeterminato viene effettuato prioritariamente tramite mobilità tra enti della Regione Veneto, rimanendo facoltativa la mobilità ordinaria ai sensi dell'art. 30 d.lgs. 165/2001, secondo quanto previsto dall'art. 3, comma 8, L. 56/2019. Nel caso in cui tale modalità non fosse percorribile, le assunzioni potranno avvenire tramite concorsi o selezioni, secondo le previsioni di legge".

- per la procedura comparativa di cui all'art. 52, comma 1-bis del D. Lgs. n.165/2001 e art. 15 CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 (progressione verticale all'interno dell'area), secondo la disciplina regolamentare interna, si conferma l'assunzione di n. 1 figura professionale dell'area dei funzionari, con estensione ad un'ulteriore unità della medesima area.

Nella **tavola 14** si rappresentano le acquisizioni di personale a tempo indeterminato che l'Ente ritiene di programmare nel triennio di riferimento (2024 - 2026), per il personale di comparto.

Il costo complessivo è pari a **€ 496.206,00**, date le risorse complessivamente disponibili per nuove assunzioni (€ 587.075,00).

Tavola 14
Programmazione delle assunzioni a tempo indeterminato
Piano assunzioni 2024-2026

Anno	Unità previste a tempo pieno	CAT. Area	Modalità	Costo unitario posizione d'ingresso	Tot. costo
2024	2	D – Funzionario Amm.vo contabile, culturale	Progressione verticale con finanziamento ordinario	43.492,00	86.984,00
	3	D – Funzionario amm.vo contabile tecnico	Mobilità Concorso/scorrimento	43.492,00	130.476,00
	2	C- Istruttori tecnico/informatico	Concorso/scorrimento	40.794,00	81.588,00
	2	C - Istruttori amm.vo contabile	Mobilità Concorso/scorrimento	40.794,00	81.588,00
	1	B – Operatore esperto tecnico	Mobilità Concorso/scorrimento Assunzione ex a. 16 L.56/87	37.388,00	37.388,00
	10				
Budget disponibile anno 2024					424.607,00
BUDGET ASSUNZIONALE UTILIZZATO					418.024,00
Budget residuo anno 2024					6.583,00

Anno	Unità previste a tempo pieno	CAT. Area	Modalità	Costo unitario posizione d'ingresso	Tot. costo
2025	1	D – Funzionario amm.vo contabile	Mobilità concorso/scorrimento	43.492,00	43.492,00
	1	C - Istruttori amm.vo contabile tecnico	Mobilità concorso/scorrimento	40.794,00	40.794,00
	2				
Budget disponibile anno 2025 (competenza 81.588 + residuo 6.583)					88.171,00
BUDGET ASSUNZIONALE UTILIZZATO					84.286,00
Budget residuo anno 2025					3.885,00

Anno	Unità previste a tempo pieno	CAT. Area	Modalità	Costo unitario posizione d'ingresso	Tot. costo
2026	1	B – Operatori esperti tecnico	Mobilità Concorso/Scorrimento Assunzione ex a.16 L.56/87	37.388,00	37.388,00
	1				
Budget disponibile anno 2026 (competenza 121.674 +residuo 3.885)					125.559,00
BUDGET ASSUNZIONALE UTILIZZATO					37.388,00
Budget residuo anno 2026					88.171,00

Tavola 15

Utilizzo budget assunzionale per assunzioni a tempo indeterminato

Anno	2024	2025	2026	totali
Budget residuo A.P.	134.616	6.583	3.885	134.616 +
Budget di competenza	<u>289.991</u>	<u>81.588</u>	<u>121.674</u>	<u>493.253</u>
Totale	424.607	88.171	125.559	627.869 -
Budget di cui si programma utilizzo	418.024	84.286	37.388	<u>539.698</u>
Residuo	6.583	3.885	88.171	88.171

Il reclutamento delle unità indicate nella tavola 14 sarà effettuato con una delle seguenti modalità:

- procedura di mobilità tra enti delle Regione Veneto, eventualmente estesa al restante comparto pubblico, ex art. 30 d.lgs. 165/2001, e secondo la previsione del comma 2-bis, previa immissione in ruolo in via prioritaria dell'eventuale personale di altre amministrazioni in posizione di comando;
- procedure concorsuali e scorrimento di graduatorie disponibili, previo accordo;
- procedura comparativa per l'accesso all'area superiore ex art. 52, comma 1-bis, del d.lgs. n.165 del 2001, come modificato dal decreto legge n. 80 del 2021, convertito in legge n. 113 del 2021;

Ad integrazione della pianificazione del fabbisogno di personale sopra rappresentata, effettuata sulla base delle cessazioni ad oggi prevedibili, si evidenzia sin d'ora che, nel periodo di riferimento, potrebbero verificarsi ulteriori cessazioni dal servizio del personale dipendente, in particolare a seguito vincita in concorsi pubblici indetti dall'ente per la copertura di posti messi a concorso di categoria superiore rispetto a quella di appartenenza del dipendente o in concorsi indetti da altre Amministrazioni con conseguente copertura del posto in ruolo.

Nelle ipotesi in cui l'ulteriore cessazione di personale produca il relativo turn-over, l'Amministrazione prevede e programma sin d'ora la sostituzione del personale interno eventualmente cessante dal servizio con utilizzo del budget assunzionale (100%) a disposizione per la sua sostituzione a valere nell'anno successivo.

Con invarianza della consistenza di personale e di spesa

Tavola 16

Variazione consistenza del personale

Categoria giuridica	Dipendenti in servizio 31/12/2023	Variazioni		Dipendenti in servizio 31/12/2024	Variazioni		Dipendenti in servizio 31/12/2025
		Cessaz.	Acquis.		Cessaz.	Acquis.	
Direttore	1			1			1
Dirigenti	In attesa		1	1			1
D	13		+ 5	18	- 1	+ 1	18
C	10	- 2	+ 4	12	- 1	+1	12
B	8		+ 1	9	- 1		8
A	-						
Totale	32	- 2	+ 11	41	- 3	+ 2	40

Categoria giuridica	Dipendenti in servizio 31/12/2025	Variazioni		Dipendenti in servizio 31/12/2025
		Cessaz.	Acquis.	
Direttore	1			1
Dirigenti	1			1
D	18			18
C	12			12
B	8		+ 1	9
A	-			-
Totale	40		+ 1	41

9. Sostenibilità finanziaria del piano: dimostrazione

Ai fini della dimostrazione della sostenibilità finanziaria del presente piano, viene rappresentato, per il 2023 e il triennio 2024-2026, la consistenza iniziale della spesa di personale e il suo evolversi in corso d'anno, in relazione alle variazioni intervenute nel contingente di personale.

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

ANNO 2023

Area	Dipendenti in servizio 31-12-2022	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Cessazioni 2023	Assunzioni 2023	Saldo 31-12-23	
Dirigenti	In attesa	114.278,00	-	-	-	-	-
Funzionari - D	15	43.492,00	652.380,00	- 3	+1 (PV)	-2	13
Istruttori - C	8	40.794,00	326.352,00	- 1 (PV) -2	+ 2 (PV) +3	2	10
Operatori Esp.- B	11	37.388,00	411.268,00	-2 (PV) -1		-3	8
totali	34		1.390.000,00	- 9	+ 6	-3	31

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo finale	Differenziale per benefici contrattuali	
Dirigenti						
Funzionari - D	- 47.116,00	126.852,00	79.736,00	732.116,00	13 unità annue 23 mesi cessati	38.272 5.635
Istruttori - C	- 54.392,00	203.970,00	149.578,00	475.930,00	10 unità annue 20 mesi cessati	27.920 4.660
Operatori Esp. - B	- 87.239,00	24.925,00	-62.314,00	348.954,00	8 unità annue 8 mesi cessati	20.648 1.720
totale	- 151.359,00	330.822,00	167.000,00	1.557.000,00		98.855,00

Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite	Importo

Direttore	1	145.546,00	
Buoni pasto		10.000,00	
Lavoro straordinario (5.535)		7.351,00	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (72.500)		132.530,00	
Integrazione aziendale IPS-TFS		<u>14.292,00</u>	
totale		309.719,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		1.866.719,00	
Limite di spesa			1.991.594,00
Voci di spesa escluse dal limite			
Benefici contrattuali dipendenti		-98.855,00	
Benefici contrattuali Direttore		<u>-2.577,00</u>	
totale		-101.432,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite		1.765.287,00	1.765.287,00
Differenziale			- 226.307,00

ANNO 2024

Area	Dipendenti in servizio 01-01-2024	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Cessazioni Previste 2024	Assunzioni previste 2024	Saldo 31-12-24	
Dirigenti	In aspettativa	114.278,00	114.278,00 (*)		1 Tempo deter	1	1
Funzionari - D	13	43.492,00	565.396,00		3 + 2 (PV)	5	18
Istruttori - C	10	40.794,00	407.940,00	- 2 (PV)	4	2	12
Operatori Esp.- B	8	37.388,00	<u>299.104,00</u>		1	1	9
totali	31		1.386.718,00	- 2	+ 11	+ 9	40

(*) Al 01-01-2024 l'unità dirigenziale di ruolo è in aspettativa non retribuita, con programmata sostituzione in corso d'anno con unità a tempo determinato. Si prevede la copertura della spesa per tutto l'anno.

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo teorico finale	Dipendenti in servizio 31-12-24	
Dirigenti				114.278,00	Dirigenti	1
Funzionari - D		217.460,00	217.460,00	782.856,00	D	18
Istruttori - C	<u>- 81.588,00</u>	163.176,00	81.588,00	489.528,00	C	12
Operatori Esp. - B		<u>37.388,00</u>	<u>37.388,00</u>	<u>336.492,00</u>	B	9
totale	- 81.588,00	418.024,00	336.436,00	1.723.154,00		40

Area	Ex cat.	Dipendenti in servizio 31-12-2024	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Differenziale per benefici contrattuali
Dirigenti		1	114.278,00	114.278,00	3.550,00
Funzionari	D	18	43.492,00	782.856,00	52.992,00
Istruttori	C	12	40.794,00	489.528,00	33.504,00
Operatori Esp.	B	9	37.388,00	<u>336.492,00</u>	<u>23.229,00</u>
totale		40		1.723.154,00	113.275,00

Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite		Importo	
Direttore	1	145.546,00	
Buoni pasto		10.000,00	
Lavoro straordinario (12.974)		17.130,00	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (72.500)		132.530,00	
Integrazione aziendale IPS-TFS		<u>23.000,00</u>	
totale		328.206,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		2.051.360,00	
<i>Limite di spesa</i>			1.991.594,00
Voci di spesa escluse dal limite			
Rimborso stipendio (36.295 – 10 mesi) 1 Funzionario in comando in uscita		- 30.246,00	
Benefici contrattuali dipendenti		- 113.275,00	
Benefici contrattuali Direttore		<u>- 2.577,00</u>	
totale		-146.098,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite		1.905.262,00	1.905.262,00
<i>Differenziale</i>			- 86.332,00

ANNO 2025

Area	Dipendenti in servizio 01-01-2025	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Cessazioni Previste 2025	Assunzioni previste 2025	Saldo 31-12-25	
Dirigenti	1	114.278,00	114.278,00				1
Funzionari - D	18	43.492,00	782.856,00	- 1 (31.10)	+ 1	-	18
Istruttori - C	12	40.794,00	489.528,00	- 1 (31.01)	+ 1	-	12
Operatori Esp.-B	9	37.388,00	<u>336.492,00</u>	- 1 (31.01)		- 1	8
totali	40		1.723.154,00	- 3	+ 2	- 1	39

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo teorico finale	Dipendenti in servizio 31-12-25	
Dirigenti				114.278,00	Dirigenti	1
Funzionari - D	- 7.249,00 (2m)	43.492,00	36.243,00	819.099,00	D	18
Istruttori - C	-37.395 (11m)	40.794,00	3.399	492.927,00	C	12
Operatori Esp.- B	-34.272 (11m)	-	<u>-34.272,00</u>	<u>302.220,00</u>	B	8
totali	- 78.916,00	84.286,00	+ 5.370,00	1.728.524,00		39

Area	Ex cat.	Dipendenti in servizio 31-12-2025	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Differenziale per benefici contrattuali
Dirigenti		1	114.278,00	114.278,00	3.550,00
Funzionari	D	18	43.492,00	782.856,00 36.243,00	52.992,00
Istruttori	C	12	40.794,00	489.528,00 3.399,00	33.504,00
Operatori Esperti	B	8	37.388,00	299.104,00 <u>3.116,00</u>	<u>20.648,00</u>
totali		39		1.728.524,00	110.694,00

Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite		Importo	
Direttore	1	145.546,00	
Buoni pasto		10.000,00	
Lavoro straordinario (12.974)		17.130,00	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (72.500)		132.530,00	
Integrazione aziendale IPS-TFS		<u>14.000,00</u>	
totale		319.206,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		2.047.730,00	
<i>Limite di spesa</i>			1.991.594,00
Voci di spesa escluse dal limite			
Rimborso stipendio (36.295 – 2 mesi) 1 Funzionario in comando in uscita		- 6.049,00	
Benefici contrattuali dipendenti		- 110.694,00	
Benefici contrattuali Direttore		<u>- 2.577,00</u>	
totale		-119.320,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite		1.928.410,00	1.928.410,00
<i>Differenziale</i>			- 63.184,00

ANNO 2026

Area	Dipendenti in servizio 01-01-2026	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Cessazioni Previste 2025	Assunzioni previste 2025	Saldo 31-12-26	
Dirigenti	1	114.278,00	114.278,00				1
Funzionari - D	18	43.492,00	782.856,00	-	-	-	18
Istruttori - C	12	40.794,00	489.528,00	-			12
Operatori Esp.-B	8	37.388,00	299.104,00	-	+1	+1	9
totali	39		1.685.766,00	-	+1	+1	40

Area	Variazione in -	Variazione in +	Costo variazione	Costo teorico finale	Dipendenti in servizio 31-12-26	
Dirigenti				114.278,00	Dirigenti	1
Funzionari - D				782.856,00	D	18
Istruttori - C				489.528,00	C	12
Operatori Esp.- B		<u>37.388,00</u>	<u>37.388,00</u>	<u>336.492,00</u>	B	9
totali	-	37.388,00	37.388,00	1.723.154,00		40

Area	Ex cat.	Dipendenti in servizio 31-12-2026	Costo teorico unitario	Costo teorico annuo	Differenziale per benefici contrattuali
Dirigenti		1	114.278,00	114.278,00	3.550,00
Funzionari	D	18	43.492,00	782.856,00	52.992,00
Istruttori	C	12	40.794,00	489.528,00	33.504,00
Operatori Esperti	B	9	37.388,00	<u>336.492,00</u>	<u>23.229,00</u>
totali		40		1.723.154,00	113.275,00

Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite		Importo	
Direttore	1	145.546,00	
Buoni pasto		10.000,00	
Lavoro straordinario (12.974)		17.130,00	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (72.500)		132.530,00	
Integrazione aziendale IPS-TFS		<u>19.700,00</u>	<u>1</u>
totale		324.906,00	

TOTALE SPESA DI PERSONALE	2.048.060,00	
Limite di spesa		1.991.594,00
Voci di spesa escluse dal limite		
Benefici contrattuali dipendenti	- 113.725,00	
Benefici contrattuali Direttore	- 2.577,00	
totale	-115.700,00	
TOTALE SPESA DI PERSONALE rilevante al fine del limite	1.932.360,00	1.932.360,00
Differenziale		- 59.324,00

Tavola

Sostenibilità finanziaria programmazione personale - Sintesi

	ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025	ANNO 2026
Stipendio e salario accessorio 01.01	1.390.000,00	1.386.718,00	1.723.154,00	1.685,766,00
Variazioni di spesa per variazioni nel contingente di personale	<u>167.000,00</u>	<u>336.436,00</u>	<u>5.370,00</u>	<u>37.388,00</u>
Stipendio e salario accessorio 31.12	1.557.000,00	1.722.614,00	1.728.524,00	1.723.154,00
Altre voci di spesa rientranti nella spesa soggetta al limite	<u>309.719,00</u>	<u>328.206,00</u>	<u>319.206,00</u>	<u>324.906,00</u>
SPESA COMPLESSIVA per il PERSONALE	1.866.719,00	2.051.360,00	2.047.730,00	2.048.060,00
Componenti di spesa escluse dal limite	<u>-101.432,00</u>	<u>-146.098,00</u>	<u>-119.320,00</u>	<u>-115.700,00</u>
Previsione di SPESA PER IL PERSONALE - componenti soggette al limite	1.765.287,00	1.905.262,00	1.928.410,00	1.932.360,00
SPESA MEDIA TRIENNIO 2011 - 2013	1.991.594,00			

Sottosezione III.4: PIANO DELLE AZIONI POSITIVE

1. Il Piano

Obiettivi

Contribuire alla rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, orientando le politiche di gestione delle risorse umane secondo le specifiche linee di azione programmate, volte a:

- realizzare politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e condivisione dei carichi di cura tra uomini e donne,
- sviluppare best practices per valorizzare l'apporto di lavoratrici e lavoratori e prevenire situazioni di malessere e disagio tra il personale,

- facilitare la presenza delle donne nelle posizioni apicali,
- contrastare qualsiasi forma di discriminazione nell'ambiente di lavoro.

La programmazione

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

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

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

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

Base di riferimento: il Personale

Nella **Tavola 1** viene rappresentata una "fotografia" della situazione del personale in servizio effettivo, distinto per fasce d'età, scattata alla data del 31 dicembre 2023.

La rappresentazione in forma sintetica dei dati relativi al personale consente di formare la base generale di riferimento per il monitoraggio dell'impatto delle azioni programmate sul benessere del personale. Il personale di ESU Venezia è pari a complessive 32 unità, di cui 1 sola unità in servizio con qualifica dirigenziale, quella del Direttore.

Tavola 1
Personale in servizio distinto per fasce d'età

QUALIFICA	GENERE	FASCE D'ETA'							TOT	% su CATEGORIA
		< 40 ANNI	40/44 ANNI	45/49 ANNI	50/54 ANNI	55/59 ANNI	60/64 ANNI	> 64 ANNI		
Direttore	F									
	M				1				1	100%
Dirigente	F									
	M									

Categoria D - Posiz. Organizz.	F			1	2	1			4	100%
	M									
Categoria D	F	1	1		2		1	1	6	66,67%
	M				1	2			3	33,33%
Categoria C	F			2	1			1	4	40%
	M	2	1		1	2			6	60%
Categoria B	F					3	1		4	50%
	M				1	1	2		4	50%
Totale		3	2	3	9	9	4	2	32	

**Tavola 2
Sintesi**

QUALIFICA	GENERE	FASCE D'ETA'							TOT	% su GENERE
		< 40 ANN I	40/44 ANNI	45/49 ANNI	50/54 ANNI	55/59 ANNI	60/64 ANNI	> 64 ANNI		
Totale	F	1	1	3	5	4	2	2	18	56,25%
Totale	M	2	1	0	4	5	2		14	43,75 %
Totale	generale	3	2	3	9	9	4	2	32	
% su totale generale		9,38 %	6,25 %	9,38 %	28,13 %	28,13%	12,5 %	6,25%		

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

Sotto il profilo del livello raggiunto nella promozione delle pari opportunità, però, si rileva che, a fronte del conferimento del ruolo di Direttore a personale maschile, i ruoli apicali (posizioni organizzative) sono attualmente tutti conferiti a personale femminile. Particolarmente interessante è anche la distribuzione per fasce di età che evidenzia la concentrazione del personale nelle fasce più anziane della popolazione. Solo 5 persone (15,63 % del totale) hanno meno di 45 anni, mentre la maggioranza (84,38 %) ha più di 45 anni. La fascia di popolazione lavorativa più numerosa è quella fra 50 e 59 anni, con 9 persone.

Per quanto riguarda gli istituti di conciliazione, al 31/12/2023 il part-time era utilizzato da 2 persone (1 uomo e 1 donna), mentre la flessibilità oraria è stata fruibile nel corso dell'anno da tutto il personale con estensione della fascia oraria di ingresso/uscita.

Le iniziative adottate

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

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

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

2. Obiettivi di azioni positive 2024-2026

Obiettivo 1: **Parità e Pari Opportunità**

Obiettivo 2: **Benessere Organizzativo**

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

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

OBIETTIVO 1: Parità e Pari Opportunità

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

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

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

OBIETTIVO 2: Benessere Organizzativo

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

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

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

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

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

INIZIATIVA n.1 - Flessibilità del lavoro

Obiettivi: Pari Opportunità e Benessere Organizzativo

Azioni:

- Proseguire l'esperienza del lavoro agile, in linea con l'evolversi del quadro normativo e contrattuale di riferimento quale strumento di politica di conciliazione vita-lavoro e leva per una maggior autonomia e responsabilità dei lavoratori, maggior orientamento "ai risultati" più che al mero "tempo di lavoro", maggior collaborazione e fiducia tra capi e collaboratori.
- Potenziare la dotazione tecnologica (hardware e software) anche a supporto al lavoro agile, con lo scopo di migliorare la produttività e il benessere collettivo.
- Attenzione alle eventuali nuove necessità emergenti in tema di lavoro agile (diritto alla disconnessione, salute e sicurezza sul lavoro) fatte salve le esigenze della produzione.
- Programmare percorsi di formazione, anche a distanza, per tutto il personale in modo da sviluppare nuove digital ability trasversali all'interno dell'organizzazione, al fine di consentire alle persone di operare in modo efficace in contesti complessi e sempre più caratterizzati da trasformazioni digitali, di facilitare e migliorare la

collaborazione tra gli uffici e sviluppare in modo efficiente il lavoro anche in modalità agile.

- Garantire modalità organizzative idonee a favorire la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici a corsi formativi e di aggiornamento professionale, anche mediante il ricorso a modalità formative in videoconferenza ed in e-learning e/o attraverso orari flessibili consentendo sia la conciliazione tra vita professionale e vita familiare, sia pari opportunità di crescita professionale per tutta la comunità lavorativa.
- Mantenere la possibilità della più ampia flessibilità di orario di lavoro per favorire esigenze familiari su richiesta del dipendente.

INIZIATIVA n.2 - Azioni di sostegno e sviluppo organizzativo

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

Azioni:

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

INIZIATIVA n.3 – Valorizzazione risorse umane

Obiettivi: Pari Opportunità

Azioni:

- Dichiarare espressamente il principio di pari opportunità tra uomini e donne nei bandi di selezione del personale.
- Assicurare la parità di genere nelle Commissioni di selezione, in conformità alle disposizioni di legge.
- Fornire opportunità di carriera e di sviluppo della professionalità sia al personale maschile che femminile, compatibilmente con le disposizioni normative in tema di progressioni di carriera, incentivi e progressioni economiche.
- Affidamento degli incarichi di responsabilità sulla base della professionalità e dell'esperienza acquisita, senza discriminazioni.

Sezione IV – Monitoraggio

1. Monitoraggio del Piano

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

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

La responsabilità del monitoraggio del Piano, in via generale, è assegnata al Direttore,

coadiuvato dal RPCT e dal personale con posizione di responsabilità.

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

2. Semplificazioni sul Monitoraggio in materia di anticorruzione e trasparenza

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

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

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

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