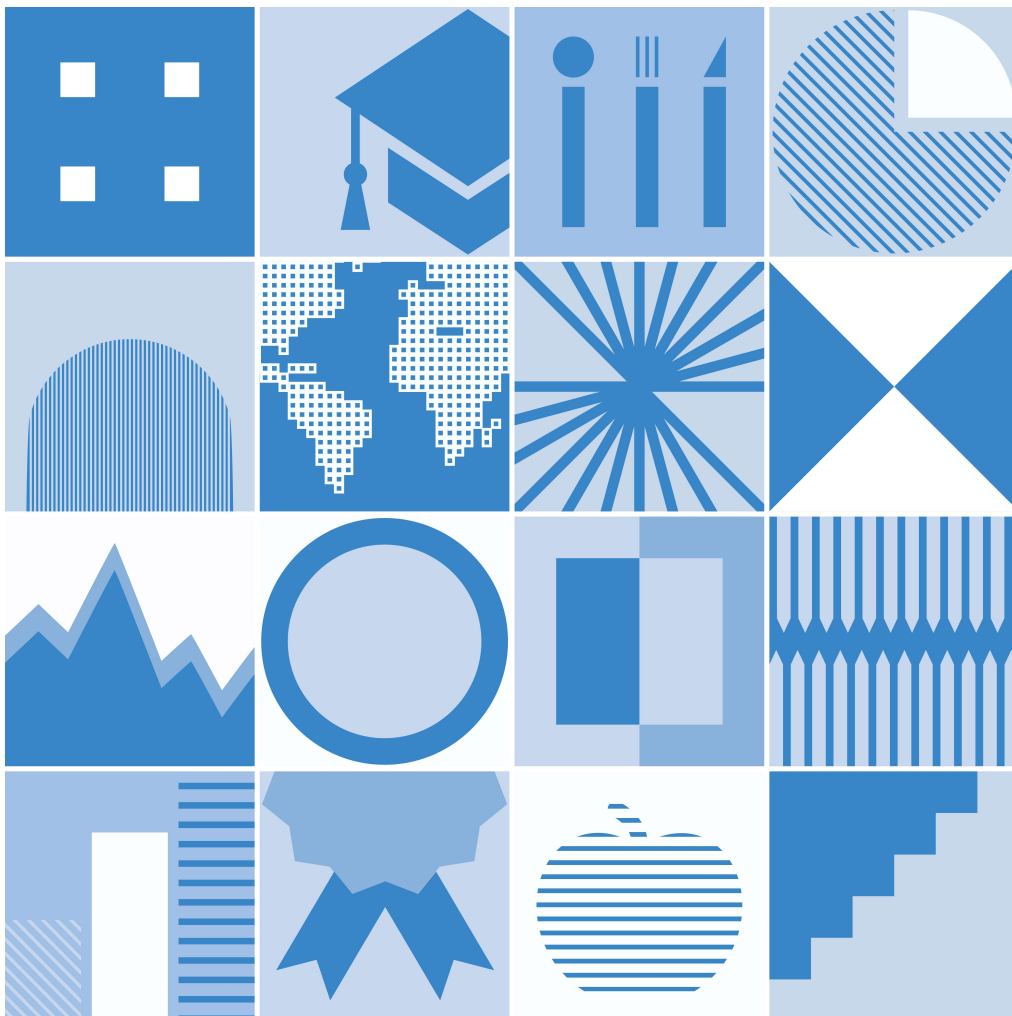


PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (P.I.A.O.) 2026-2028



www.esu.pd.it

(direzione generale@esu.pd.it - rev. 27.01.2026)

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.)

SOMMARIO

Premessa	3
Sezione 1 - Scheda anagrafica dell'Amministrazione	5
1.1 Scheda anagrafica	5
1.1.1 Natura giuridica e Organi	7
1.1.2 Contesto di riferimento	7
1.1.3 Le risorse umane	10
1.1.4 Punti di forza e debolezza	10
Sezione 2 - Valore pubblico, Performance e Anticorruzione	11
2.1 Valore pubblico	11
2.1.1 Valore pubblico per l'Esu di Padova	11
2.1.2 Vision	11
2.1.3 Mission	12
2.1.4 L'Obiettivo 4 di Agenda 2030 dell'Onu	13
2.1.5 Obiettivi di Valore Pubblico	13
2.1.6 Strategie	15
2.1.7 Strategie di comunicazione	17
2.1.8 Obiettivi strategici	18
2.1.9 Risorse disponibili 2026	23
2.2 Performance	25
2.2.1 Il ciclo di gestione della Performance	25
2.2.2 Sistema Misurazione Valutazione Performance (SMIVAP)	26
2.2.3 Monitoraggio e verifiche intermedie e finali	31
2.2.4 Obiettivi 2026 - 2028	32
2.2.5 Le azioni positive	33
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	39
2.3.1 Dal PTPCT al PIAO	39
2.3.2 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	40
2.3.3 Soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione	42
2.3.4 Analisi del contesto di riferimento	48
2.3.5 Rilevazione dei processi - Aree a rischio e mappatura processi	56
2.3.6 La trasparenza	66
2.3.7 Monitoraggio	70
Sezione 3 - Organizzazione e Capitale Umano	77
3.1 Struttura organizzativa	77
3.1.1 Struttura organizzativa	77
3.2 Organizzazione del lavoro agile	78
3.2.1 Organizzazione del Lavoro agile	78
3.2.2 Regolamento del Lavoro agile	78
3.3 Il Piano triennale dei Fabbisogni del Personale	88
3.3.1 Piano triennale dei Fabbisogni del Personale	88
3.3.2 Il Piano della Formazione	98
Sezione 4 – Monitoraggio	105
4.1. Monitoraggio	105
4.1.1 Premessa	105
4.1.2 Monitoraggio del ciclo della performance	106
4.1.3 Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder	

PREMESSA

Con Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito in Legge del 6 agosto 2021, n.113, è stato introdotto nel nostro ordinamento il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che deve essere adottato dalle pubbliche amministrazioni (escluse le scuole) e va presentato, di norma, entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano ha durata triennale e definisce gli strumenti e le fasi *“per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione”*, con l’obiettivo di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

Il PIAO assorbe e declina in modo integrato e coordinato i seguenti documenti:

- a) il **Piano della Performance**, che definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance di ESU Padova stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) il **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**, che è finalizzato alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa nonché a raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall’ANAC con il Piano nazionale anticorruzione;
- c) il **Regolamento del Lavoro Agile (POLA)**, che stabilisce le modalità di svolgimento del Lavoro Agile quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa alternativa a quella in presenza, ed in particolare le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati;
- d) il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale** che, compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse;
- e) il **Piano della Formazione**, che individua gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera;
- f) il **Piano Triennale delle Azioni Positive**, che dà attuazione alle disposizioni contenute nell’art. 48 del Decreto Legislativo 11 aprile 2006 n. 198, “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”.

Il PIAO inoltre contiene:

- l’elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare** ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la **piena accessibilità** alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultra sessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

- le modalità e le azioni finalizzate al **pieno rispetto della parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il PIAO definisce anche le modalità di **monitoraggio degli esiti**, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi.

Il PIAO viene trasmesso all'OIV Unico Regionale per la presa d'atto, alla struttura regionale competente, pubblicato sul sito dell'ESU di Padova e inviato al Dipartimento della funzione pubblica.

Il PIAO, quindi, costituisce una sorta di "testo unico" della programmazione, con l'obiettivo di semplificare gli adempimenti dell'amministrazione, in una logica integrata, e di ricondurre ad un unico documento le scelte operative di sviluppo strategico di ESU, in linea con il percorso di transizione amministrativa avviato con il PNRR.

In caso di ritardata o omessa adozione del PIAO trovano applicazione le sanzioni previste dall'art. 10, comma 5, lettera b), del citato Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150:

- a) divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risulteranno avere concorso alla mancata adozione del PIAO;
- b) il divieto di assumere e affidare incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

A queste, si aggiunge anche la sanzione amministrativa da 1.000 a 10.000 euro prevista dall'articolo 19, comma 5, lettera b), del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90, riferita alla mancata approvazione della programmazione anticorruzione.

In ottica di partecipazione e condivisione dei valori e degli obiettivi strategici, ESU di Padova ha pubblicato nel mese di ottobre un avviso pubblico sul proprio sito istituzionale per coinvolgere i propri stakeholders (interni ed esterni) nella definizione del Piano attraverso la possibilità di fornire contributi utili per la sua predisposizione e, pertanto, costituisce un documento di programmazione trasversale costruito in ottica collaborativa.

Il PIAO viene redatto ai sensi del DPCM - Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n. 132, *"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"*.

SEZIONE 1

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Scheda anagrafica

Scheda anagrafica	
Denominazione	ESU DI PADOVA – AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO
Sede	PADOVA, VI SAN FRANCESCO N. 122
Codice Fiscale	00815750286
Codice IPA	esu_pd
Sito internet	https://www.esu.pd.it
Indirizzo PEC	esu@cert.esu.pd.it
Personale	122 unità (al 01.01.2026, escluso Direttore)
Residenze Universitarie (n. posti letto)	24 residenze * (1.849 posti letto, A.A. 2025/2026)
Mense (gestione diretta + indiretta)	19 mense ** (1.096.408 pasti, anno 2025)

* DI CUI 16 IN GESTIONE DIRETTA E 8 IN CONVENZIONE - ** DI CUI 2 IN GESTIONE DIRETTA E 17 IN CONVENZIONE

VENETO



1.1.1 Natura giuridica e Organi

ESU di Padova è l'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario, istituita con Legge Regionale 7 aprile 1998, n. 8, avente ad oggetto *"Norme per l'attuazione del diritto allo studio universitario"*.

ESU è un ente strumentale della Regione di personalità giuridica di ente pubblico non economico; ha propria autonomia gestionale, un proprio patrimonio e proprio personale dipendente.

Al personale di ESU si applica il CCNL Regioni - Autonomie Locali e Funzioni Locali.

L'Azienda coinvolge nella propria *governance* la Regione Veneto, l'Università di Padova e gli studenti.

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

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

Il Consiglio di Amministrazione: è nominato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale ed è composto da:

- a) il Presidente;
- b) due rappresentanti designati dalla Regione;
- c) due rappresentanti designati dall'Università di cui uno eletto dalla componente studentesca.

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

Il Collegio dei Revisori dei Conti è composto da tre componenti effettivi e da due componenti supplenti, eletti dal Consiglio regionale. Esamina i bilanci ed i rendiconti dell'Azienda e predispone la relazione che li accompagna. Verifica la regolarità e l'efficienza della gestione amministrativa e finanziaria dell'Azienda e relaziona in merito annualmente al Presidente della Giunta regionale. I revisori partecipano alle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore 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.

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

Sotto il profilo economico finanziario trovano applicazione le norme previste dal Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118, nonché dalla Legge Regionale 29 novembre 2001, n. 39.

1.1.2 Contesto di riferimento.

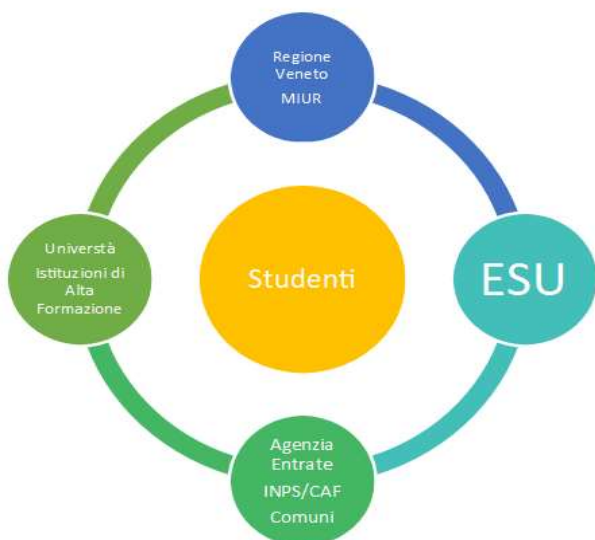
La Regione Veneto con propria Legge 22 ottobre 1982, n. 50, disponeva l'istituzione di un ente per la gestione del diritto allo studio universitario denominato ESU in ogni provincia nel cui territorio avessero sede legale Università, Istituti superiori, Accademie delle belle arti, statali e non statali,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

Per la Regione Veneto, nella provincia di Padova, i referenti per il Diritto allo Studio sono l'Ateneo Patavino, che gestisce le borse di studio per i propri iscritti, e l'ESU che eroga tutti gli altri servizi.

Principali attori coinvolti nella erogazione dei servizi per il DSU in Veneto:



Il Piano annuale di attuazione del Diritto allo Studio Universitario, approvato dalla Giunta regionale, recepisce i contenuti della normativa nazionale e regionale in materia ed è redatto con il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema.

Il Piano disciplina:

Requisiti di reddito, merito e modalità di accesso alle borse di studio e ai servizi abitativi	Importi delle borse di studio	Determinazione di contributi sulle borse di studio a favore dell'ESU
Entità minima delle tariffe per l'accesso al servizio abitativo	Entità minima delle tariffe per l'accesso al servizio di ristorazione sulla base di requisiti di reddito e merito	Interventi a favore degli studenti diversamente abili
Contributi per la mobilità internazionale	I criteri di riparto del Fondo Integrativo Statale	I criteri di riparto del contributo per le spese di funzionamento degli ESU

Le risorse finanziarie per il funzionamento e le attività degli ESU derivano da:

Contributo regionale per le spese di funzionamento
Contributi sulle borse di studio
Entrate dai servizi di ristorazione e abitativo
Tassa regionale per il Diritto allo Studio Universitario
Fondo integrativo statale (FIS)
Cofinanziamento regionale per le borse di studio

I principali destinatari degli interventi per il diritto allo studio sono gli studenti di tutte le Istituzioni che afferiscono all'ESU di Padova, indipendentemente dalla Regione (o Nazione) di provenienza.

Più dell'80% degli iscritti sono residenti in Veneto.

Degli interventi erogati dall'ESU beneficiano due tipologie di studenti, con tariffe diversificate:

1. Capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, sulla base di criteri di reddito e merito;
2. La generalità degli studenti.

Popolazione studentesca Anno Accademico 2024-2025 (dato aggiornato al 31.01.2025 fonte R.V.)

Istituzione	Studenti
Università di Padova	75.391
Conservatorio di Padova	520
Conservatorio di Adria	135
Conservatorio di Castelfranco Veneto	286
Conservatorio di Vicenza	376
Conservatorio di Rovigo	450
Scuola Superiore mediatori linguistici Vicenza	78
CIELS Padova	541
TOTALE	77.777

L'importante numero di iscritti, in particolare a Unipd, va ricondotto alla capacità di attrazione dell'Ateneo, grazie a una combinazione di fattori chiave:

Attrattività e internazionalizzazione: l'Ateneo si distingue per il focus sull'internazionalizzazione e l'offerta di corsi orientati all'innovazione.

Qualità riconosciuta: i contenuti proposti dall'Università hanno un riconoscimento diffuso sia a livello nazionale che internazionale.

Interventi per il DSU: agevolazioni, benefici e servizi che migliorano l'accessibilità agli studi (ad es. borse di studio) e servizi (ad es. alloggio e ristorazione, messi in campo da ESU).

Per sostenere e migliorare questa crescita, si evidenzia la necessità di allineare gli standard quantitativi e qualitativi dei servizi offerti, con particolare attenzione al settore della residenzialità. Si ritiene cruciale incrementare il numero di posti letto per rispondere adeguatamente alla crescente domanda degli studenti.

Il management di Esu ha, quindi, ritenuto opportuno concentrarsi in via prioritaria nella ricognizione di adeguati alloggi per gli studenti fuori sede, per dare risposte concrete alla sempre maggior richiesta di posti letto.

Va sottolineato, infatti, che l'offerta di servizi adeguati per il diritto allo studio costituisce un elemento fondamentale per la scelta, da parte degli studenti, dell'Ateneo e, pertanto, è necessario mettere in campo strategie comuni tra le istituzioni per sostenere azioni ed interventi destinati alla ricettività degli studenti.

Il valore del Diritto allo Studio Universitario va considerato anche in relazione al fatto che l'Italia è terzultima tra i paesi europei per il tasso di giovani laureati e, quindi, occorrono azioni concrete a sostegno della realizzazione di tale Diritto.

Il Veneto, dopo l'Emilia Romagna, è tra le Regioni con più elevata percentuale di giovani laureati. Tuttavia, i tassi sono inferiori alla media europea (Eurostat 2025).

<https://www.istat.it/audizioni/indagine-conoscitiva-su-poverta-educativa-abbandonamento-e-dispersione-scolastica/>

I servizi offerti agli studenti dipendono dal contesto locale, dalla struttura e complessità del tessuto cittadino e dagli investimenti effettuati, dalle scelte di *governance* regionale.

1.1.3 Le risorse umane

E.S.U. è un ente di servizi e, quindi, le persone, le loro professionalità, le competenze acquisite attraverso una formazione continua, il sentirsi parte di una “squadra” sono fattori determinanti per il successo dell’intera organizzazione.

Il personale complessivamente in servizio presso l’ESU di Padova al **1 gennaio 2026** è distribuito all’interno dell’organizzazione dell’Azienda come risulta dalla Tabella, per un totale di **122** unità (escluso il Direttore).

DIRETTORE		
RISTORAZIONE	RESIDENZE - DSU	AMMINISTRAZIONE
1 RESPONSABILE DI SERVIZIO 2 RESPONSABILI MENSA 2 AMMINISTRATIVI 11 CUOCHI 4 MAGAZZINIERI 3 CASSIERI 50 ADDETTI AL SERVIZIO Totale = 73	1 RESPONSABILE DI SERVIZIO 8 RESPONSABILI DI RESIDENZA/DSU 3 AMMINISTRATIVI 10 PORTIERI Totale = 22	5 RESPONSABILI DI SERVIZIO 3 RESPONSABILI DI UFFICIO 14 AMMINISTRATIVI 5 MANUTENTORI Totale = 27

1.1.4 Punti di forza e debolezza

Punti di forza e debolezza



2.1 Valore Pubblico

2.1.1 Valore Pubblico per l'ESU di Padova



La *Vision e Mission* delle P. A. sono orientate alla creazione di Valore Pubblico che, per l'ESU di Padova, ente strumentale della Regione Veneto preposto all'erogazione di un sistema integrato di servizi per il Diritto allo Studio Universitario, consiste nel perseguire il benessere, l'inserimento in ambito didattico e l'integrazione nel contesto cittadino, degli studenti iscritti all'Ateneo e alle Istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica di cui Esu ha competenza.

2.1.2 Vision

Al fine di dare concreta attuazione agli obiettivi di missione declinati dalla normativa sopracitata 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.

Gli interventi per il diritto allo studio rispondono 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: s' intende non solo economica, ma anche sociale e umana, mettendo al centro degli interessi sempre lo studente, rendendo reale ed esplicita la volontà di aiutare il meno fortunato e favorire la crescita dell'individuo nella sua formazione personale e professionale.

MERITOCRAZIA: orientamento al merito, ancorché al reddito.

INTERNAZIONALIZZAZIONE: supera le logiche del mero intervento, affiancando alle azioni di legge, 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 trasparenze e democrazia, ma s'impegna a creare processi partecipati e ad individuare priorità e azioni esplicite e condivise dalle parti interessate.

2.1.3 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'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario è preposta alla rimozione degli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano l'uguaglianza delle persone nell'accesso all'istruzione superiore e, in particolare, a consentire ai capaci e meritevoli, seppur privi di mezzi, di raggiungere i gradi più alti degli studi.

Il Valore Pubblico è, dunque, percepibile in forma diretta e tangibile attraverso interventi ed attività destinati:

- a) Alla generalità degli studenti;
- b) Agli studenti capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi.

I principali servizi per il Diritto allo Studio sono:

- Borse di Studio;
- Servizio Abitativo;
- Servizio di Ristorazione;
- Servizio di informazione e orientamento;
- Servizio di consulenza psicologica/psichiatrica;
- Sussidi straordinari;
- Attività culturali.

I servizi per il Diritto allo Studio sono evidentemente connotati dalla preminente valenza sociale che li caratterizza ed erogati con le modalità e le tariffe determinate dalla normativa statale e regionale di comparto.

Il Valore Pubblico generato va, però, ben oltre gli effetti diretti sopra descritti, perseguendo l'obiettivo mediato di favorire il miglioramento strutturale della condizione economica, culturale e sociale dell'intera collettività.

Gli stakeholder non sono, pertanto, rappresentati solo dagli studenti universitari, ma anche dalla popolazione in età pre universitaria, nonché dai componenti del contesto cittadino nell'ambito del quale i servizi sono erogati e fruiti.

Gli obiettivi vengono perseguiti tramite strumenti di programmazione, di monitoraggio e di verifica, imprescindibilmente integrati e coordinati tra loro, quali:

- Il PIAO;
- Il bilancio previsionale e il conto consuntivo;
- Il controllo di gestione;
- La relazione annuale e la programmazione annuale delle attività, di cui alla Legge Regionale 18 dicembre 1993, n. 53.

2.1.4 L'Obiettivo 4 di Agenda 2030 dell'ONU

La generazione di Valore Pubblico nell'ambito del Diritto allo Studio Universitario è perfettamente in linea con le previsioni del Sustainable Development Goals di Agenda 2030 dell'ONU. I 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile che compongono l'Agenda 2030, infatti rappresentano il piano di azione globale per sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità per tutti. In Italia, il principale strumento di attuazione dell'Agenda 2030 è costituito dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile - SNSvS, approvata dal Comitato interministeriale per la programmazione economica (CIPE) il 22 dicembre 2017, nella quale sono definite le linee direttrici delle politiche economiche, sociali e ambientali finalizzate a raggiungere gli SDGs entro il 2030.

In particolare l'Obiettivo 4, *Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*, costituisce il volano di crescita e formazione delle nuove generazioni per combattere la povertà (un maggior livello di istruzione si associa a minor rischio di povertà), promuovere una società più aperta e inclusiva (che sostiene chi non potrebbe, che valorizza le diversità culturali, attenta alla disabilità..), attraverso il "sapere", che rappresenta al meglio l'elemento trasversale per migliorare la vita delle persone e raggiungere lo sviluppo sostenibile.

In questa ottica i servizi/benefici erogati dall'ESU costituiscono un valore aggiunto per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda, ed una nuova chiave di lettura del Diritto allo Studio Universitario attraverso la lente dell'eguaglianza, pari opportunità ed i valori della cultura e del rispetto per le persone e per l'ambiente. Significa, anche, far crescere la Città, creare relazioni con soggetti istituzionali pubblici e privati, produrre un effetto "leva" in termini di ritorno di utilità per tutta la collettività.

I servizi agli studenti costituiscono sempre più un *plus* della qualità dell'offerta degli atenei e ne determinano la scelta, consentendo - *in primis* - l'accesso a chi è economicamente più svantaggiato o più fragile. Realtà pubbliche e private (collegi e non solo) si integrano e sostengono per dare risposta alla richiesta di servizi. Lo sviluppo e la sostenibilità futura dei servizi agli studenti sono date dalla diversificazione delle fonti di finanziamento (tasse studentesche, fondi statali e regionali), che andrebbero incrementate prevedendo sinergie da parte delle istituzioni.

2.1.5 Obiettivi di Valore Pubblico

L'obiettivo primario al fine di produrre Valore Pubblico è quello di garantire il funzionamento dell'ente tramite l'erogazione dei principali servizi per il Diritto allo Studio Universitario, secondo gli indirizzi della programmazione regionale e del Consiglio di Amministrazione aziendale.

La salute delle risorse abilita le performance e la protezione dai rischi per generale Valore Pubblico. (Piramide del VP).

Tale obiettivo si concretizza attraverso una serie di interventi puntualmente declinati:

Dal Decreto Legislativo 29 marzo 2012, n. 68

Gli strumenti e i servizi per il conseguimento del pieno successo formativo degli studenti nei corsi di istruzione superiore sono:

- a) servizi abitativi;
- b) servizi di ristorazione;
- c) servizi di orientamento e tutorato;
- d) attività a tempo parziale;
- e) trasporti;
- f) assistenza sanitaria;
- g) accesso alla cultura;
- h) servizi per la mobilità internazionale;
- i) materiale didattico;

Per gli studenti capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, in possesso dei requisiti di eleggibilità il conseguimento del pieno successo formativo è garantito attraverso l'erogazione della borsa di studio.

Dalla Legge Regionale 7 aprile 1998, n. 8

L'attuazione del diritto allo studio universitario si realizza, secondo i criteri di uniformità di trattamento mediante i seguenti interventi:

- a) servizi di orientamento e di informazione sulla situazione occupazionale e sugli sbocchi professionali;
- b) servizio di consulenza psicologica;
- c) erogazione di borse di studio;
- d) sussidi straordinari;
- e) iniziative per favorire l'accesso al credito degli studenti mediante i prestiti d'onore;
- f) istituzione e gestione di strutture abitative;
- g) istituzione e gestione di strutture adibite al servizio di ristorazione;
- h) interventi e provvidenze a favore degli studenti portatori di handicap;
- i) organizzazione di servizi editoriali e prestiti librari;
- l) attività di collaborazione con l'Università nei settori culturale, sportivo e ricreativo e degli scambi di studenti;
- m) interventi e provvidenze a favore degli studenti lavoratori;
- n) agevolazioni per la mobilità degli studenti;
- o) servizio sanitario;

Dal Piano Regionale Annuale degli Interventi di Attuazione del Diritto allo Studio Universitario

Per servizi ed interventi non destinati alla generalità degli studenti si intendono:

- a) le borse di studio, concesse dalla Regione agli studenti capaci e meritevoli e privi di mezzi;
- b) i prestiti fiduciari, concessi dalla Regione agli studenti capaci e meritevoli e privi di mezzi;
- c) i servizi abitativi, concessi dalla Regione agli studenti capaci e meritevoli e privi di mezzi;
- d) i contributi per la mobilità internazionale degli studenti, concessi dalla Regione agli studenti capaci e meritevoli e privi di mezzi;
- e) i contributi per la mobilità internazionale degli studenti di cui all'articolo 10, comma 4, del DPCM 09/04/2001;
- f) le borse di studio concesse dalle Università, ai sensi dell'articolo 12 del DPCM 09/04/2001, agli studenti capaci e meritevoli privi di mezzi.

2.1.6 Strategie

Le strategie per la generazione di Valore Pubblico nell'ambito dell'erogazione dei servizi per il Diritto allo Studio Universitario, cui sono preposti gli ESU, si sviluppano attraverso le seguenti linee guida, finalizzate ad individuare gli obiettivi di Valore Pubblico per - ad esempio - il miglioramento del successo accademico grazie all'alloggio o il risparmio economico per famiglie grazie a sovvenzioni pubbliche e servizi (*indicatori di outcome*).

Linee Guida	Target	Attività
Consolidamento della struttura organizzativa	Organizzazione della struttura aziendale. MONITORAGGIO	Consolidamento della struttura aziendale in funzione dei servizi, con riferimento alle due aree facenti riferimento ai servizi amministrativi/contabili/tecnici e ai servizi per il Diritto allo Studio. Valorizzazione delle figure apicali (EQ) individuate ai sensi delle disposizioni del nuovo CCNL - Funzione Pubblica
	Reclutamento del personale	Il Piano del Fabbisogno mira prioritariamente a consolidare l'organico del servizio abitativo e del servizio di ristorazione nonché degli addetti alle manutenzioni dei servizi medesimi, nonché a supportare il servizio tecnico in relazione alla realizzazione degli interventi di sviluppo immobiliare per offrire gli studenti nuovi alloggi e servizi
	Formazione del personale	Il Piano della Formazione prevede attività finalizzate ad accompagnare i nuovi ingressi, agli aggiornamenti obbligatori, a consolidare e ampliare le specifiche competenze di settore, favorire la transizione verso il digitale, interpretare le norme guidare i processi.
Interventi sulle strutture adibite ai servizi	Reperimento risorse extra bilancio	Nel 2026-2028 troveranno applicazione le risorse provenienti dal Fondo di Coesione regionale, PNRR. Inoltre, saranno esperite le attività per realizzare ulteriori posti alloggio, con risorse regionali e di Esu.
	Efficientamento energetico	Contestualmente all'ammodernamento delle residenze, avvio di progetti che prevedono importanti interventi di efficientamento energetico, nel triennio 2026/2028
	Sostenibilità ambientale	Sviluppo nei servizi di ristorazione a gestione diretta del graduale processo di implementazione di materiali biocompatibili e a basso impatto ambientale. Focus sulla sostenibilità ambientale nell'offerta alimentare per ridurre l'impatto. Percorsi informativi e formativi destinati agli ospiti delle residenze universitarie finalizzati a sostenere comportamenti improntati alla sostenibilità ambientale e al risparmio energetico
Accessibilità ai	Accessibilità fisica	Particolare attenzione viene posta da Esu al tema

servizi		dell'accessibilità, che si concretizza in azioni volte a favorire il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche nelle strutture universitarie, in particolare quelle destinate ai servizi per il diritto allo studio. Le azioni consistono nell'attuazione di opere di adeguamento e di riorganizzazione degli spazi già esistenti e dei servizi, per favorire l'accesso agli studenti con disabilità. Attualmente (a.a. 2025-2026) presso le residenze ESU sono ospitati n. 36 studenti con disabilità, di cui 13 con disabilità motoria, 7 visiva e 13 altro.
	Accessibilità sociale	Erogazione di borse di studio e sussidi straordinari agli studenti capaci e meritevoli ma privi di mezzi, finalizzati al raggiungimento dei livelli più alti degli studi, mediante superamento degli ostacoli di ordine economico e sociale, promuovendo un contesto di uguaglianza sostanziale e pari opportunità per tutti gli studenti, indipendentemente dalla loro situazione reddituale. Queste misure non puntano solo a garantire pari opportunità di studio, ma vanno oltre, promuovendo lo sviluppo globale delle persone, offrendo soluzioni concrete, come alloggio, ristorazione, altri servizi, che contribuiscono al benessere degli studenti, stimolando esperienze multiculturali, per la crescita e l'affermazione personale e professionale, preparando le giovani generazioni non solo per il successo accademico, ma anche per una piena integrazione e partecipazione attiva nella società.
	Accessibilità digitale	Con riferimento alla Direttiva UE 2016/2012 e alle Linee Guida AGID 2025, consolidamento del monitoraggio sull'attuazione delle linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici, con obiettivi specifici per il 2025 e il 2026, finalizzato a rendere i sistemi informatici ed i siti web più performanti e capaci di erogare servizi e fornire informazioni utili, senza discriminazioni. Esu ha provveduto ad aggiornare il nuovo sito web, utilizzando le più recenti tecnologie, su hosting esterno e certificato ACN eliminando la dipendenza da risorse e gestioni on premises a favore sistemi cloud, incrementando l'interoperabilità applicativa con conseguente maggior attenzione ai livelli di sicurezza informatica (sistemi di collaboration). Si è consolidata la digitalizzazione e l'utilizzo di

		MYID, SPID, CIE, eIDAS per l'accesso alle procedure concorsuali ed ai servizi, l'utilizzo del sistema di pagamento PAGOPA, la disponibilità dell'applicazione ESUPd.EAT e l'accesso ai servizi di ristorazione tramite QRcode. Si aggiunge l'integrazione delle notifiche del DSU tramite utilizzo di AppIO di PagoPA, implementata con risorse PNRR. A quanto sopra si aggiungono percorsi formativi finalizzati all'ampliamento e consolidamento delle competenze digitali finalizzate all'adeguamento delle normative mediante (in particolare) l'accesso alla piattaforma SYLLABUS in ottica di formazione continua.
--	--	--

2.1.7 Strategie di comunicazione

La tabella di seguito illustra le strategie di comunicazione del Valore Pubblico in ottica multidimensionale, verso l'esterno e all'interno dell'Azienda.

Valore Pubblico: impatto esterno

A MISURAZIONE	B BASELINE	C FONTE	D TARGET
PIAO	Approvato da CDA	Sito internet Esu	Coinvolgimento stakeholder; Approvazione entro i termini di legge
Obiettivi performance	Sezione PIAO	Sito internet Esu	Attuazione (cronoprogramma)
Customer satisfaction	Stakeholder	Sito internet Esu	Entro 31.12.2026
Bandi di concorso (L.R. 8/1998)	DGR DSU - Bandi di concorso	Sito internet Esu	Assegnazione benefici (entro 31.12.2026)
Whistleblowing	Decreto Legislativo 165/2021, art. 54 bis	Sito internet Esu	Monitoraggio 31.12.2026
Accessibilità fisica	Programma attività	Sito internet ESU	Esecuzione interventi (cronoprogramma)
Accessibilità digitale	Programma attività	Sito internet Esu	Attuazione (cronoprogramma)

Valore Pubblico: impatto interno

A AZIONI	B BASELINE	C FONTE	D TARGET
Salute organizzativa	LAGI	Documenti di Programmazione; Assestamento di bilancio; Controllo di gestione;	Monitoraggio, correttivi (31.12.2026)
Salute professionale	PTFP		Assunzioni, profili, progressioni, formazione (31.12.2026)
Salute di clima e genere	PAP - LAGI		Indagine benessere rischi stress lavoro correlato (31.12.2026)
Salute economico, finanziaria, patrimoniale	Documenti di bilancio	Provvedimenti organizzativi;	Monitoraggio, tempi pagamenti, correttivi (31.12.2026)
Salute infrastrutturale	Programma triennale attività	Indagini rischi	Acquisti, forniture, manutenzioni (ordinarie e straordinarie)
Salute digitale	Programma attività		Interventi di aggiornamento e sicurezza dei sistemi

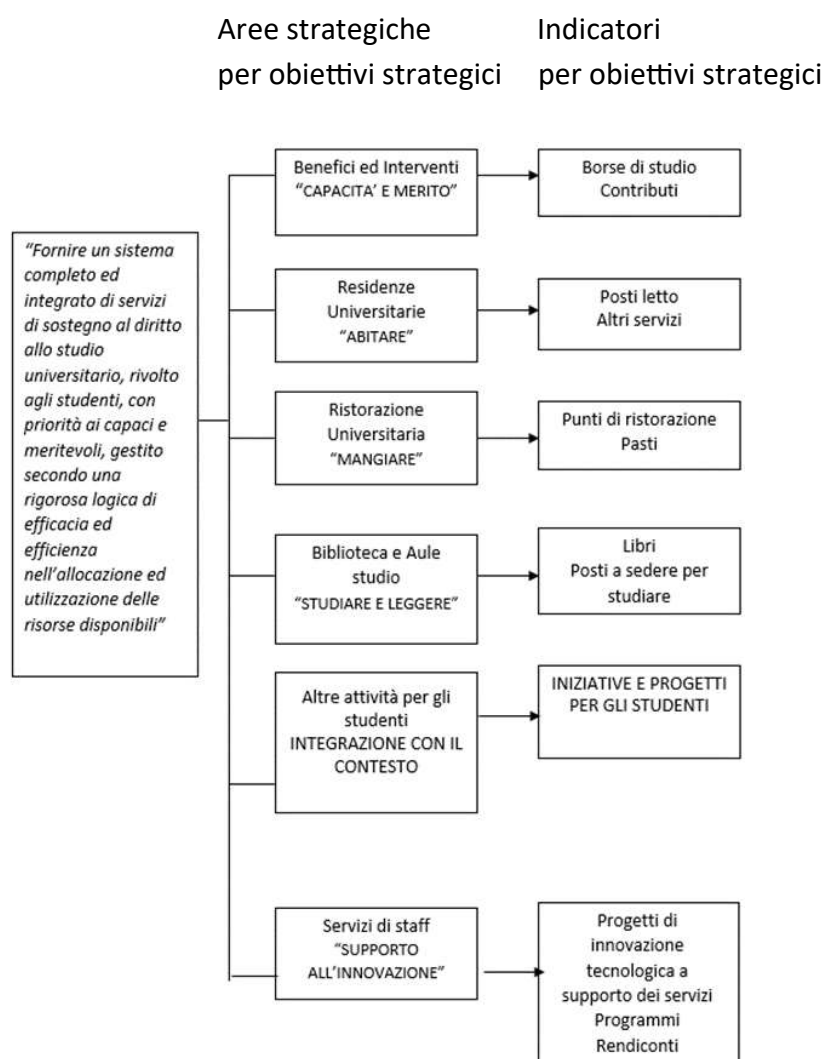
Salute relazionale	PIAO		Partecipazione
Salute informativa	Mappatura processi, anche con rilevanza privacy		Integrazione DB
Salute etica	PTPCT		Esecuzione attività/misure

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.

2.1.8 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), proprio degli enti per il diritto allo studio universitario, erogati in base a criteri di merito e reddito.



Il Bilancio di previsione 2026/2028 e il Programma delle attività per l’anno 2026, adottati dal Consiglio di Amministrazione, nonché i Bandi che mettono a concorso l’assegnazione di benefici

e servizi, approvati dal Direttore, attuano le disposizioni normative, dando forma e implementando i servizi sotto l'aspetto qualitativo e quantitativo, supportati da una attività di analisi e monitoraggio dinamico sulla loro sostenibilità sotto il profilo economico/finanziario, nel rispetto della funzione costituzionalmente e normativamente attribuita all'ente.

L'attenzione alla **sostenibilità economico-finanziaria dei servizi erogati**, finalizzata al mantenimento degli equilibri di bilancio, costituisce un filtro essenziale attraverso cui pianificare le strategie aziendali. Tale attività, e quindi la conseguente individuazione dei target, è resa particolarmente complessa dal fatto che l'ente, per sua natura, è deputato ad erogare i propri servizi principali (Ristorazione e Residenziale) a tariffa sensibilmente inferiore rispetto ai costi dei medesimi. L'equilibrio di bilancio deve necessariamente essere garantito da altre fonti di copertura, quali li contributi *ope legis* sulle borse di studio effettivamente erogate, le entrate da tariffe dei servizi, il contributo regionale annualmente assegnato per le spese di funzionamento, le risorse proprie dell'ESU.

Target di riferimento nei principali Servizi per il DSU (al 01.01.2026)

Servizio	Fonte	Dati 2025 baseline	Target 2026	Risorse umane al 01.01.2026	Costi del Servizio 2026*
Residenziale	Sito web	1.558 posti-letto	1.662 posti-letto	19	€ 6.542.673
Ristorazione	Sito web	1.096.408 pasti	1.113.700 pasti	73	€ 7.694.889
Borse di studio	Sito web	200 idonei/borsisti	215 idonei/borsisti	3	€ 1.200.000

* Nota integrativa al Bilancio di previsione 2026-2028.

I target sono perseguiti attraverso una serie di obiettivi che hanno natura qualitativa e quantitativa:

Tipologia servizio	Obiettivi quantitativi	Obiettivi qualitativi
ALLOGGIO	➤ Numero residenze ➤ Numero di posti ➤ Numero posti per la disabilità ➤ Aree funzionali alle residenze ➤ Risorse umane ➤ Risorse economiche	Vicinanza a sedi corsi e servizi Accessibilità fisica e sociale Manutenzioni Internet Formazione risorse umane Sicurezza Sostenibilità ambientale Efficientamento
RISTORAZIONE	➤ numero mense ➤ risorse umane ➤ risorse economiche ➤ controlli	Vicinanza sedi corsi Accessibilità fisica Manutenzioni Formazione risorse umane Qualità prodotti Sostenibilità ambientale

ESU garantisce nell'A.A. 2025/2026 la disponibilità di 1.662 posti letto distribuiti in 23 residenze universitarie, di cui 17 gestite dall'Azienda. A questi si aggiungono i 187 posti letto della

residenza “Fusinato” di Unipd, che saranno gestiti dall’Azienda per la Scuola Galileiana, raggiungendo così un totale di 1.849 posti letto.

Il concorso per l’assegnazione dei posti letto a **studenti Unipd** nell’Anno Accademico 2025-2026 ha evidenziato un trend in aumento rispetto ai valori dell’Anno Accademico 2024-2025 con riguardo al numero di studenti idonei (2024-2025: n. 2.067 idonei, 2025-2026: n. 2.184, con aumento di idonei extraUE da 950 a 1077).

Nonostante l’impegno profuso dal management per l’attivazione di nuovi alloggi universitari, rimane rilevante la richiesta, non solo da parte degli studenti in possesso dei requisiti di accesso alle borse di studio di studio, ma anche dei fuori sede e pendolari (A.A. 2024-2025: n. 2.830 domande; A.A. 2025-2026: n. 2.905) che non trovano totale copertura nel mercato privato (vuoi per offerta insufficiente, vuoi per le tariffe di locazione applicate, spesso non alla portata di tutti gli studenti). Fondamentale, quindi, nell’analisi condotta è il ruolo di Esu, non solo come ente erogatore dei servizi per il DSU ma anche come soggetto che agisce nel mercato ed è in grado offrire servizi a tariffe “calmierate” e sostenibili per gli studenti. Si conferma, quindi, il mandato del CDA e l’impegno del management Esu per il triennio 2025-2028, coerentemente con gli obiettivi DEFR, nella direzione di implementare i posti alloggi per gli studenti, in particolare capaci e meritevoli.

Per far fronte alla domanda di residenzialità universitaria, nel 2025 l’Azienda ha attivato 104 nuovi posti letto in convenzione con soggetti privati per la locazione di alloggi per gli studenti, in particolare in possesso dei requisiti per il DSU.

Locazioni pluriennali avviate nel 2023 > 2025, con fondi a carico del bilancio di Esu

- Fondazione CAMPLUS = 40 posti letto (durata: 01.10.2023 - 31.08.2026) + 32 (durata: 01.10.2024 - 30.09.2027) + **46** (durata: 01.10.2025 - 31.07.2028) + **6** (durata: 01.09.2025 – 30.09.2027)
- Fondazione FORESTA = 24 posti letto (durata: 01.10.2024 – 30.09.2027)
- Locazione Rovigo = 7 posti letto (durata: 01.10.2023 – 01.10.2027)
- Napoleone srl = **23** posti letto (durata: 01.10.2025 – 31.07.2028) + **14** (durata: 15.10.2025 - 15.10.2028)
- Raggio srl = **9** posti letto (durata: 01.10.2025 – 31.07.2028)
- Congregazione P.A.C. = **6** posti letto (durata: 01.10.2025 – 31.07.2028)

Totale posti = 207 (di cui **104 nel 2025**)

LOCAZIONI PLURIENNALI AVVIATE NEL 2023, COFINANZIATE CON FONDI STATALI

Residenza	Ubicazione	Posti letto	Durata contratto	Cofinanziamento assegnato	Importo a carico ESU
San Raffaele	viale X Giugno 10 - Vicenza	62	13 anni	€ 2.291.250	€ 763.750
Gattamelata	via Gattamelata 29 - Padova	40	11 anni	€ 1.600.000	€ 811.200
T. Minio	via T. Minio 38 - Padova	23	12 anni	€ 856.440	€ 285.480
Totale		125			

PROGRAMMAZIONE RESIDENZIALITA' UNIVERSITARIA 2024-2027

INTERVENTI PROPOSTI A COFINANZIAMENTO A VALERE SULLA LEGGE 338/2000

Residenza	Ubicazione	Posti letto	Cofinanziamento richiesto	Importo a carico ESU
residenza San Silvestro	contrà San Silvestro 65 - Vicenza	59	€ 2.436.151	€ 757.549
residenza Galileo Galilei *	via Magarotto 9/16 - Padova	93	€ 1.856.899	- € 97.829
collegio Missioni Africane	via S. Giovanni di Verdara 137 - Padova	109	€ 4.040.925	€ 1.064.886
Totale		261		

* DM 481/2024

Con Decreto Ministeriale del 5 gennaio 2024 sono stati pubblicati gli elenchi delle richieste di cofinanziamento presentate, degli interventi ritenuti ammissibili e delle risorse assegnate. Dall'esame degli esiti risulta che tutte le richieste presentate dall'ESU di Padova sono state giudicate ammissibili; nella prima fase di assegnazione è stato finanziato l'intervento relativo al Collegio Missioni Africane e San Silvestro, sito in provincia di Vicenza.

Successivamente, con Decreto Ministeriale n. 481/2024, la residenza universitaria Galileo Galilei è risultata assegnataria di un finanziamento a valere sulle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Con DGR n. 1056 del 17.9.2024, in attuazione della Delibera CIPESS n. 31 del 23.4.2024 e dell'assegnazione delle risorse FSC 2021-2027 finalizzate all'attuazione dell'Accordo per la coesione sono stati destinati 10 milioni di euro agli Esu veneti, di cui 4.800.000,00 a Esu Padova, per la realizzazione di interventi mirati a sostenere i servizi di ristorazione e alloggio per studenti universitari.

ALTRI INTERVENTI 2024-2027

INTERVENTO	POSTI LETTO	RISORSE	PROVENIENZA
Ripristino residenza Tartaglia	116 posti letto	€ 4.800.000,00 (2025 > 2027)	Fondo Sviluppo e Coesione - R.V. (DGR 1056/2024)
Locazioni c/o privati	207 posti letto	€ 388.418,00 (2024 > 2026)	D.D. R.V. 1628/2023
Riacquisizione residenza Piovego per il DSU	193 posti letto	---	Scuola Galileiana
Nuova residenza Fusinato	187 posti letto (A.A. 2025/2026)	---	Unipd (L. 338/2000)
Totale	703		

COSTI GESTIONE SERVIZI ABITATIVI E RISTORAZIONE – ANNO 2026

COSTI PREVISTI PER IL SERVIZIO ABITATIVO

Spesa	€ 6.542.673	Entrate	€ 5.698.075	Delta	€ - 734.598	Posti	1.662	Costo medio	€ - 508
		di cui contributi su BDS	€ 1.900.000						

Il servizio di ristorazione viene erogato sia in gestione diretta (Ristorazione Nord Piovego e Agripolis) che in gestione indiretta, mediante convenzioni con strutture presenti nel territorio gestite da soggetti terzi. Nel 2026 è prevista complessivamente l'erogazione di **1.113.700 pasti**.

Le tariffe di accesso al **servizio ristorazione** degli studenti sono determinate annualmente con deliberazione regionale, secondo criteri di reddito e merito definiti nel Piano per il DSU.

Gli studenti assegnatari di borsa di studio hanno diritto ad un pasto gratuito giornaliero. Le borse di studio sono erogate parte in denaro e parte in servizi. Per il cui ristoro di quest'ultimi sono previsti dei contributi, ossia provvidenze pubbliche per la compartecipazione ai costi di gestione sostenuti da ESU per personale, derrate alimentari, utenze, pulizie, manutenzioni.

Ulteriori spese derivano dall'attivazione di convenzioni con le mense private, che rappresentano un potenziamento del servizio offerto da ESU con le proprie strutture per gli studenti, finalizzato a coprire tutte le sedi dei corsi universitari.

Il rapporto Entrate/Costi del servizio è rappresentato dalla seguente Tabella, che individua, per il 2026 un saldo sostanzialmente neutro, dato da leggersi positivamente in ragione della fisiologica negatività della gestione dei servizi per il diritto allo studio universitario.

COSTI PREVISTI PER LA RISTORAZIONE

Spesa gestione diretta	€ 4.801.571	Entrate gestione diretta	€ 5.798.370	Delta	€ 996.779	Numero pasti	664.000	Costo medio	---
Spesa gestione convenzionata	€ 2.893.318	Entrate gestione convenzionata	€ 3.074.630	Delta	€ - 181.312	Numero pasti	449.700	Costo medio	---
		di cui contributi su BDS	€ 6.499.999						
TOTALI	€ 7.694.889		€ 8.873.000	Delta	€ 815.487		1.113.700		€ 0,73

Le borse di studio sono attribuite per concorso, in base a criteri di merito (crediti) e reddito (Iseu-Ispeu). L'importo delle borse di studio, definito dalla Regione Veneto, tiene conto della situazione residenziale dello studente beneficiario (Fuori Sede, Pendolare, In Sede) e di quella economica. I contributi sulle borse di studio costituiscono provvidenze pubbliche a sostegno del diritto allo studio, per la partecipazione ai costi di gestione dei servizi, in particolare alloggi e ristorazione, degli Esu.

Le borse di studio gestite dall'ESU di Padova, sono assegnate agli studenti afferenti ai Conservatori di Musica (Padova, Adria, Vicenza, Rovigo, Castelfranco V.) e alle Scuole Superiori per Mediatori Linguistici (Padova, Vicenza, Cielis).

Lo stanziamento nel bilancio di previsione finanziario 2026-2028 è pari ad euro 1.200.000

Altri servizi garantiti da ESU

Assistenza Psicologica, in collaborazione con il Centro d'Ateneo SERVIZI CLINICI UNIVERSITARI PSICOLOGICI (SCUP) € 52.000,00/anno
Assistenza Psichiatrica, in collaborazione con il Centro d'Ateneo DIPARTIMENTO DI NEUROSCIENZE (DNS) € 18.000,00/anno
Attività culturali promosse da Esu Centro Universitario Padovano (CUP) Rassegna cinematografica e incontri con esperti € 5.000,00/a.a. TeatrOrtaeT "Visite animate: Cappella Scrovegni; Musme; Museo Risorgimento) € 7.000,00/a.a.
Attività culturali studentesche Assegnazione contributi per la realizzazione di attività rivolte alla comunità studentesca € 20.000,00/a.a.
Attività di placement e orientamento per laureandi e neolaureati

Affidamento incarico a Fondazione EMBLEMA - € 39.835,00/anno
Attività di orientamento “Scopri il talento per l’orientamento”, classi IV e V di Istituti superiori a Padova Affidamento incarico a Soc. Scientifica GATE – ITALY € 58.000,00 (+ Iva)
Studenti 200 ore (convenzione con Unipd) € 30.000,00/anno
Attività sportive Convenzioni ESU/Calcio Padova e ESU/Pallavolo Padova per la realizzazione di iniziative sportive
Assistenza fiscale in collaborazione con Unipd SERVIZIO DI ASSISTENZA FISCALE AGLI STUDENTI, TRIENNIO 2025-2028 (A.A. 2025/2026 - 2026/2027-2027/2028) € 7.000,00/anno
Sussidi Straordinari L’intervento è rivolto a favore di studenti che si trovano in situazioni di particolare ed eccezionale disagio economico. € 15.000,00
Interventi per la disabilità Erogato a studenti che fruiscono dei servizi di Esu (es. accompagnatori nelle residenze); i requisiti e le modalità di concessione sono stabiliti dal bando di concorso alloggi. € 50.000,00

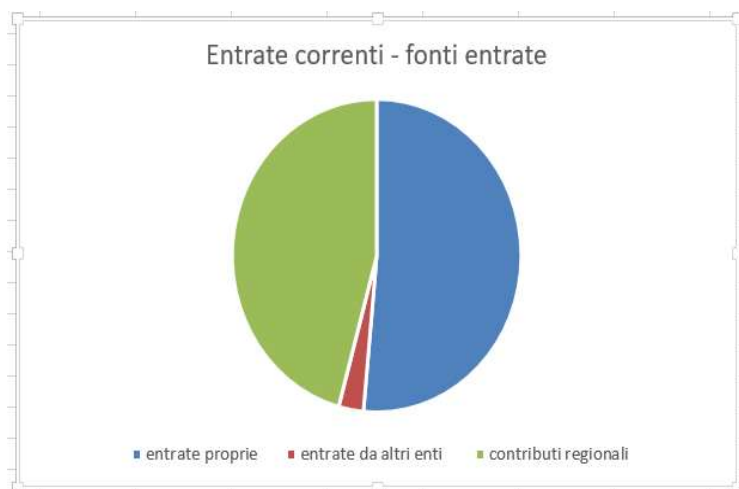
2.1.9 Risorse disponibili 2026

L’accurata capacità di previsione delle risorse disponibili e l’attento monitoraggio dei flussi di entrata e di spesa costituiscono *conditio sine qua non* ai fini della sostenibilità dei servizi oggetto di programmazione.

ENTRATE CORRENTI	Entrate extra tributarie (gestione servizi)	€ 14.708.000,00
	Entrate da altri enti (Stato + UE)	€ 793.074,55
	Contributi Regione Veneto (spese funzionamento, tassa regionale, borse di studio)	€ 13.074.092,30
	TOTALE	€ 29.313.926,85
AVANZO AMMINISTRAZIONE		€ 1.054.475,02
	TOTALE	€ 30.368.401,87
ENTRATE INVESTIMENTI	Entrate dallo Stato/altri enti	€ 0,00
	Entrate dalla Regione Veneto	€ 1.000.000,00
AVANZO AMMINISTRAZIONE		€ 3.845.304,15
Fondo pluriennale vincolato per spese in conto capitale		€ 3.649.412,15
	TOTALE	€ 8.539.716,30
	TOTALE	€ 38.863.118,17

SPESE CORRENTI	TOTALE	€ 30.072.800,79
	Spese rimborso prestiti	€ 250.601,08
	TOTALE	€ 30.323.401,87
SPESE INVESTIMENTI	TOTALE	€ 8.539.716,30
	TOTALE	€ 38.863.118,17

Sono escluse le partite di giro.



FOCUS:

Sostenibilità economica

- equilibrio di bilancio, monitoraggio E/S, controllo di gestione, report;
- previsione dei costi per la gestione dei servizi e delle relative entrate;
- analisi del rapporto tra i fattori (entrate - spese);
- monitoraggio degli equilibri di bilancio in corso d'esercizio e previsione di eventuali correttivi.

2.2 Performance

2.2.1 Il ciclo di gestione della Performance

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel testo modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, rende obbligatorio per le amministrazioni pubbliche l'adozione del Piano della performance, ora abrogato in quanto assorbito in apposita sezione del PIAO, quale documento fondamentale per il ciclo di gestione della performance, di durata triennale, oggetto di revisione annuale.

Sono rappresentati, in base alle linee d'indirizzo dell'organo di vertice politico amministrativo, gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente, definiti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio nonché con gli obiettivi del Documento Economico Finanziario della Regione Veneto (DEFR), essendo ESU di Padova un suo ente strumentale.

Gli obiettivi strategici generali sono oggetto di performance organizzativa mentre gli obiettivi più specifici sono oggetto di valutazione di performance individuale.

LE PROCEDURE DELLA PERFORMANCE IN SINTESI

Soggetti	Tempi	Attività	Target
CDA (+ Direttore) Regione Veneto (approvazione)	Novembre-Dicembre	Definizione priorità, criteri allocazione risorse finanziarie	Bilancio di previsione Pubblicazione web
CDA (+ Direttore) OOS (consultazione) Regione Veneto (condivisione) OIV (presa atto)	Entro Gennaio	Definizione indirizzi e obiettivi strategici, indicatori, contenuti sezioni	PIAO (piani abrogati e assorbiti + SMIVAP) Pubblicazione web
CDA (Direttore + responsabili) Giunta regionale (comunicazione), Commissione consiliare regionale (presentazione)	Entro Febbraio	Predisposizione Relazione sulle attività anno precedente e programma anno successivo	Relazione attività (Azienda + relazioni Servizi/Settori/Uffici) Pubblicazione web
Direttore	Marzo - Aprile	Scheda di Valutazione personale non apicale	SMIVAP (retribuzione risultato)
Direttore + responsabili	Marzo - Aprile	Declinazione obiettivi strategici in operativi e assegnazione ai centri di responsabilità	Cronoprogramma, indicatori, target Sottoscrizione scheda
CDA (Direttore) OIV (valutazione)	Marzo - Aprile	Rendicontazione obiettivi, risultati (output, outcome) e valutazione Direttore	Relazione Performance Pubblicazione web
CDA (Direttore) Regione V. (approvazione)	Giugno - Luglio	Consolidamento dei conti e dei dati finanziari	Rendiconto consuntivo Pubblicazione web
Direttore + dipendenti OIV (monitoraggio)	Settembre	Valutazione intermedia obiettivi	Verifica eventuali disallineamenti e correttivi
Direttore (RPCT) + responsabili	Novembre	Mappatura processi; indirizzi; misure prevenzione corruzione	Obiettivi anticorruzione e misure trasversali

IL CICLO DELLA PERFORMANCE



2.2.2 Sistema Misurazione Valutazione Performance (SMIVAP)

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

La **performance organizzativa** esprime il risultato che l'intera organizzazione di ESU di Padova con le sue singole articolazioni consegue in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei suoi utenti.

Essa fa riferimento ai seguenti aspetti:

- l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nel livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive, nonché attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi.

AREA	% PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
DIRIGENTI	20
ELEVATE QUALIFICAZIONI	20
FUNZIONARI	15
ISTRUTTORI	15
OPERATORI ESPERTI	15
OPERATORI	15

La performance organizzativa assume significato/peso diverso, a seconda che il valutato sia un Dirigente, personale non dirigente in posizione apicale o un dipendente non apicale, come espresso in tabella. Gli obiettivi di performance organizzativa vengono, poi, pesati percentualmente per determinarne il grado di importanza, posto che la sommatoria delle pesature deve essere uguale a 100%.

OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	% RAGGIUNGIMENTO
Raggiunto pienamente	100
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	75
Raggiunto parzialmente	50
Non raggiunto	0

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 4 possibili esiti, come da tabella.

Il grado di raggiungimento si trasforma automaticamente in un punteggio che va da un

massimo di 10 a un minimo di 0 punti, decimali compresi.

La valutazione e la misurazione della **performance individuale** è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, a garantire l'apprendimento organizzativo, lo sviluppo professionale ed il miglioramento del servizio pubblico.

Vengono assegnati, poi, a cascata, alle Elevate Qualificazioni (E.Q.) e al personale non apicale, gli obiettivi o una o più attività di un obiettivo, rispettivamente, del Dirigente o della E.Q. afferente. In tale modo il raggiungimento dell'obiettivo lega il dirigente con le sue E.Q. e queste ultime con i dipendenti di cui è direttamente responsabile. Gli obiettivi del personale non apicale possono essere individuali o per gruppi di lavoro, legati a progetti specifici.

L'incidenza degli obiettivi nell'ambito della valutazione varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella seguente.

AREA	% INCIDENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
DIRIGENTI	50
ELEVATE QUALIFICAZIONI	40
FUNZIONARI	40
ISTRUTTORI	30
OPERATORI ESPERTI	20
OPERATORI	20

Gli **obiettivi di performance individuale** vengono, poi, pesati percentualmente per determinarne il grado di importanza, posto che la sommatoria delle pesature deve essere uguale a 100%.

OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	% RAGGIUNGIMENTO
Raggiunto pienamente	100
Raggiunto in gran parte, ma non completamente	75
Raggiunto parzialmente	50
Non raggiunto	0

Al termine del ciclo della performance viene rendicontato il livello di raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati, sulla base di 4 possibili esiti, come da tabella.

Il grado di raggiungimento si trasforma automaticamente in un punteggio che va da un massimo di 10 a un minimo di 0 punti, decimali compresi

I **fattori professionali comportamentali** sono dieci, uguali per il personale apicale e non apicale (dipendenti), per ciascuno dei quali deve essere espresso un punteggio, che va da un massimo di 10 ad un minimo di 0 punti (solo numeri interi, senza decimali). I fattori sono divisi in due gruppi, dal numero 1 al numero 6 e dal numero 7 al numero 10, e rilevano rispettivamente le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente.

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO	
P R O F E S S I O N A L I	1. Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)
	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)
	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)
	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)
	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)
	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)
C O M P O R T A M E N T A L I	7. Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)
	8. Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)
	9. Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)
	10. Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)

FATTORI	ELEVATE QUALIFICAZIONI	FUNZIONARI	ISTRUTTORI	OPERATORI ESPERTI	OPERATORI
1 Preparazione	15	10	5	5	5
2 Competenza	15	15	15	10	10
3 Qualificazione	5	10	10	5	5
4 Qualità	10	10	10	10	10
5 Puntualità	5	5	15	20	20
6 Autonomia	15	15	10	10	10
7 Flessibilità	5	10	10	10	10
8 Relazioni	10	10	10	10	10
9 Guida	15	10	5	5	5
10 Disponibilità	5	5	10	15	15
TOTALE	100	100	100	100	100

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 come segue. Il risultato ottenuto a seguito della pesatura (punteggio x peso) è espresso in un valore compreso tra 0 e 10, decimali.

DIRIGENZA

Per quanto riguarda la **dirigenza**, invece, gli elementi che definiscono la performance individuale si suddividono in 6 componenti:

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DELLA DIRIGENZA
1. Gestione delle risorse umane (capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori, generando un clima organizzativo che favorisca la produttività, anticipando e risolvendo i conflitti)
2. Gestione degli strumenti di sviluppo organizzativo (capacità di promuovere la qualità dei servizi resi, di gestire e promuovere innovazioni tecnologiche/procedimentali, capacità di contribuire all'integrazione e coordinamento degli uffici e di collaborare con gli altri settori/servizi dell'ente)
3. Gestione delle risorse economiche (capacità di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse economiche e strumentali affidate)
4. Rispetto dei tempi e delle scadenze (capacità di valutare in modo autonomo le urgenze e di rispondervi positivamente, nonché capacità di graduare gli adempimenti in rapporto all'importanza ed ai termini previsti di adempimento)
5. Soluzione dei problemi (capacità di adattamento al contesto d'intervento ed in particolare capacità di trovare soluzioni efficaci nella gestione di situazioni critiche e di cambiamenti, in armonia con la visione strategica dell'ente)
6. Gestione strumenti di valutazione del personale (capacità di differenziazione delle valutazioni dei dipendenti)

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

L'approvazione della legge 29 aprile 2024 n. 56, di conversione del decreto-legge 2 marzo 2024 n.19, conferma l'integrazione tra i due macro temi della nuova disciplina sul rispetto degli obblighi dei tempi di pagamento: performance individuale e modalità di rispetto dei tempi di pagamento. Le interconnessioni fra i due temi sono, infatti, importanti e determinanti al fine di non incorrere nelle sanzioni previste e, dunque, nella impossibilità di riconoscere integralmente l'indennità di risultato spettante ai dirigenti.

A ciascuna delle componenti appena esposte viene attribuito un punteggio su una scala da 0 a 10 (solo numeri interi, senza decimali) e una pesatura dell'incidenza, come riportato sotto in tabella.

FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI	DIRIGENZA
1 Gestione delle risorse umane	15
2 Gestione degli strumenti di sviluppo organizzativo	15
3 Gestione delle risorse economiche	15
4 Rispetto dei tempi e delle scadenze (tra cui i tempi di pagamento)	30
5 Soluzione dei problemi	15
6 Gestione strumenti di valutazione del personale	10
TOTALE	100

Il risultato ottenuto a seguito della pesatura (punteggio x peso) è espresso in un valore compreso tra 0 e 10, decimali compresi. Analogamente a quanto avviene per gli obiettivi, anche l'incidenza della performance individuale, nell'ambito della valutazione complessiva, varia a seconda della categoria di appartenenza, come da tabella sotto riportata.

Valutazione finale

Le valutazioni ottenute in ciascuna delle diverse sezioni (performance organizzativa, individuale, fattori professionali e comportamentali) vengono poi moltiplicate per le relative incidenze (qui sotto richiamate). I risultati vengono quindi sommati per ottenere la valutazione finale, espressa in un valore da 0 a 100.

AREA	% INCIDENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	% INCIDENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	% INCIDENZA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI	TOTALE
DIRIGENTI	20	50	30	100
ELEVATE QUALIFICAZIONI	20	40	40	100
FUNZIONARI	15	40	45	100
ISTRUTTORI	15	30	55	100
OPERATORI ESPERTI	15	20	65	100
OPERATORI	15	20	65	100

Note ed eventuali osservazioni del valutato.

In fondo a ciascuna scheda di valutazione è, inoltre, presente un settore di riscontro finale, da compilarsi a cura del dipendente valutato, che serve a monitorare la corretta applicazione del sistema di valutazione, sia sul piano delle procedure che del rispetto dei tempi.

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

Qualora il dipendente ritenga che la propria valutazione possa essere in qualche modo viziata, anche da errori, il dipendente può proporre un reclamo scritto al Responsabile del Servizio Organizzazione e Personale e al Direttore. Se il percorso non risulta soddisfacente sono sempre garantite le modalità ordinarie di ricorso avverso la scheda di valutazione entro il termine di 15 giorni potendo il dipendente avvalersi del proprio rappresentante sindacale espressamente indicato nel ricorso.

Valutazione dei dirigenti

La valutazione dei dirigenti è collegata alla qualità del contributo che riescono ad assicurare nella gestione della performance generale dell'Ente ed agli indicatori di performance definiti per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (a titolo esemplificativo e non esaustivo: raggiungimento degli obiettivi di competenza, gestione delle risorse umane ed economiche, soluzione dei problemi).

La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e, in secondo luogo, a riconoscere il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

La valutazione della performance e l'attribuzione dei premi al dirigente è effettuata dal Direttore.

La valutazione della performance e l'attribuzione del premio al Direttore è effettuata dall'Organo di indirizzo politico su proposta condivisa con l'OIV.

Valutazione del personale

La valutazione è responsabilità del dirigente della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a verificare lo sviluppo delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dei dipendenti, a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza, nonché a misurare il grado di raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati.

Le EQ propongono al Direttore la valutazione dei loro collaboratori ed, a loro volta, sono valutate dal Direttore.

Sistema premiante

Il sistema premiante il merito, a seguito di valutazione annuale e pluriennale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi previsti dall'attuale ordinamento. L'ammontare complessivo annuo delle risorse per premiare la performance è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL di comparto e dalla Legge regionale ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione integrativa decentrata. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione devono prevedere una combinazione di premi da destinare ai meritevoli in relazione allo sviluppo e miglioramento delle competenze, dei comportamenti professionali ed organizzativi raggiunti e di premi da destinare in relazione al raggiungimento di obiettivi individuali o collettivi rilevati dal sistema di misurazione e di valutazione della performance adottato dall'Ente con l'approvazione del Piano della Performance. L'incentivazione del personale attraverso l'attribuzione di trattamenti economici variabili è subordinata all'esito di procedure di valutazione delle attività e delle prestazioni.

In particolare:

- il fondo per la produttività viene ripartito a consuntivo a seguito di monitoraggio e le valutazioni si concludono con la validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in riferimento ai risultati conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi individualmente assegnati nei documenti di programmazione dell'attività aziendale e del punteggio ottenuto nella performance individuale ed organizzativa;
- il sistema di misurazione e di valutazione della performance consente, in una visione integrata sia ai fini della produttività che delle progressioni economiche orizzontali, la valutazione dell'apporto individuale all'interno degli specifici profili professionali e di responsabilità e dei fattori di qualità che caratterizzano la prestazione lavorativa.

Gli effetti attesi in esito alla sottoscrizione del contratto integrativo in materia di produttività ed efficienza dei servizi erogati, anche in relazione alle richieste e alle attese degli studenti e degli utenti dei servizi in generale, sono quelli di rapportare maggiormente la produttività ai risultati conseguiti dal singolo dipendente e di realizzare i seguenti obiettivi / progetti assunti con l'approvazione del Piao.

2.2.3 Monitoraggio e verifiche intermedie e finali

attività	periodo	soggetti
Monitoraggio obiettivi	Giugno - dicembre	CDA, Regione, OIV
Valutazione intermedia	Settembre	Dirigenti, E.Q., CDA, OIV
Relazione Attività	Febbraio	Dirigenti, E.Q., Regione
Valutazione personale	Marzo - aprile	Dirigenti, E.Q.
Valutazione dirigenza	Marzo - aprile	CDA, OIV

2.2.4 Obiettivi 2026 – 2028 (Allegato_1)

Si riportano in **Allegato_1** gli obiettivi strategici dell'Azienda. Gli obiettivi sono stati condivisi con gli altri Esu veneti (di Venezia e Verona) e con la struttura competente della Regione del Veneto, con l'intento di garantirne la coerenza con il **DEFR regionale 2026-2028**.

L'attività di condivisione si inserisce nel contesto di un processo di coordinamento tra le politiche aziendali e quelle regionali, affinché gli obiettivi dell'Azienda siano in linea con le linee guida strategiche stabilite dalla Regione per il periodo 2026-2028.

Nella definizione degli obiettivi strategici ESU di Padova utilizza la metodologia della **Balanced Scorecard** (BSC), per facilitare il processo di traduzione della strategia in obiettivi e misure applicabili a livello operativo, secondo le seguenti prospettive:

- prospettiva economico-finanziaria;
- prospettiva degli stakeholder;
- prospettiva dei processi interni;
- prospettiva della crescita e dell'apprendimento.

Gli obiettivi strategici (**All_1**) sono monitorati e valutati attraverso un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi, articolato secondo una classificazione tassonomica che distingue tra:

- **Indicatori di efficacia**, riferiti alla capacità dei servizi di raggiungere i risultati attesi in termini di quantità e qualità dell'offerta e di percezione da parte dell'utenza (es. numero di studenti beneficiari, livello di soddisfazione per i servizi di ristorazione e alloggio rilevato tramite indagini di customer satisfaction);
- **Indicatori di efficienza**, riferiti al rapporto tra le risorse impiegate (input) e i risultati conseguiti (output), quali, a titolo esemplificativo, il costo medio unitario del pasto o del posto letto.

2.2.5 Le azioni positive

Le azioni positive, consistenti in misure rivolte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità, sono dirette a favorire l'occupazione femminile e a realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro.

La normativa di riferimento è data dal Decreto Legislativo n. 11 aprile 2006, n. 198, e dalla Direttiva Presidenza Consiglio Ministri n. 2 del 26.06.2019 che richiamano il Decreto Legislativo n. 30 marzo 2001, n. 165, (artt. 7 e 57), la Legge 4 novembre 2010, n. 183 (art. 2), la Legge 20 maggio 1970, n. 300, "Statuto dei lavoratori", il Decreto Legislativo n. 27 ottobre 2009, n. 150, (art. 8), la Strategia Europea 2020 che punta a favorire l'occupazione femminile e l'introduzione di una più ampia flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

Successivamente, il DPCM 23.09.2021 ha decretato le modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori della P.A. a partire dal 15 Ottobre 2021. Il DM 08.10.2021, in attuazione dell'art.1 del DPCM 23 settembre 2021, al fine di realizzare il superamento del lavoro agile emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle P.A., ha stabilito il rientro in presenza del personale dipendente e individuate le condizioni e i requisiti necessari per utilizzare il lavoro agile.

Le azioni positive hanno lo scopo di:

- eliminare le disparità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del genere, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali ed una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi.

Tra gli altri, i divieti di discriminazione (art. 27 Decreto Legislativo 12 aprile 2006, n. 168) riguardano:

- discriminazione nell'accesso al lavoro;
- discriminazione retributiva;
- discriminazione nella prestazione lavorativa e nella carriera.

La Direttiva del 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e il Ministro per i Diritti e le pari opportunità, avente ad oggetto *"Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche"*, richiamando la direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE, sottolinea la funzione che le amministrazioni pubbliche debbono avere nello svolgere un ruolo propositivo e propulsivo ai fini della promozione ed attuazione concreta del principio delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale quale fattore di qualità, che si concretizza anche in azioni volte a favorire politiche di conciliazione/armonizzazione tra lavoro professionale e familiare; a formare una cultura della differenza di genere, a promuovere l'occupazione femminile favorendone l'accesso mediante l'eliminazione degli ostacoli.

Nelle linee guida di cui alla Direttiva 4 marzo 2011, come confermata dalla Direttiva n. 2/2019, viene posta attenzione al rafforzamento della tutela delle persone per assicurare parità e pari opportunità, per favorire l'inclusione lavorativa e sociale, la valorizzazione professionale ed il benessere organizzativo, che accrescono l'efficienza ed efficacia delle organizzazioni migliorando la qualità del lavoro e dei servizi.

Consapevole dell'importanza di uno strumento finalizzato all'attuazione delle pari opportunità, ESU di Padova armonizza la propria attività al perseguimento e all'applicazione del diritto di uomini e donne allo stesso trattamento in materia di lavoro.

In particolare, si cita, ad integrazione di quanto sopra, il Codice di comportamento dei dipendenti ESU, aggiornato con decreto Commissario Straordinario n. 17 del 07.06.2018.

La valorizzazione delle differenze e delle competenze e la promozione delle pari opportunità sono i temi centrali nelle politiche del personale, che si arricchiscono anche di pareri, osservazioni, suggerimenti da parte dei dipendenti per dare più efficacia e flessibilità alle azioni, e si pongono in linea con i contenuti delle Performance e dell'Anticorruzione e costituiscono un sistema integrato e sinergico di interventi strategici per lo sviluppo dinamico dell'organizzazione, in chiave di valorizzazione delle persone e delle competenze, in grado di coinvolgere i vari attori in gioco e dare risposte concrete alle nuove esigenze.

In questa ottica assume particolare interesse anche il confronto attivo e la collaborazione con le parti sindacali.

In base all'ultima rilevazione sul benessere organizzativo (anno 2025), che raggiunge -in via generale- una valutazione positiva da parte dei dipendenti e conferma l'assenza di discriminazioni di genere.

L'analisi della situazione del personale dipendente, in servizio sia a tempo indeterminato che determinato alla data del 01.01.2026, presenta il seguente quadro di raffronto tra gli uomini e le donne lavoratrici:

Profilo Uomini Donne Totale al 01.01.2026

Profilo	Uomini	Donne	Totale	% Maschi sul totale	Part time M - F	LAO M - F
Direttore	1	0	1	0		
Dirigenti	0	0	0			
Elevate Qualificazioni	5	2	7	78%	0	4M - 1F
Funzionari	3	3	6	50%	1F	1M - 2F
Istruttori	12	9	21	57%	0	4M - 5F
Operatori esperti	32	53	85	38%	2M - 24F	1M - 3F
Operatori	2	1	3	67%	0	0
Totali	55	68	123	45%	2M - 25F	10M - 11F

(NB: i part time sono quasi tutti assunti per concorso a tempo parziale e il LAO (lavoro agile ordinario) è smartabile solo per determinati dipendenti)

Composizione CDA ESU

Totale	5 M	0	5 tot	0%	--	--
---------------	------------	----------	--------------	-----------	-----------	-----------

Come emerge dalla tabella, Esu di Padova è caratterizzato da una presenza femminile che complessivamente supera quella maschile nell'organico, ma si può anche notare come la presenza femminile sia esigua nelle posizioni di maggiore responsabilità (dirigenza e area delle elevate qualificazioni).

Il **Piano delle Azioni Positive** sarà orientato a presidiare l'uguaglianza delle opportunità offerte alle donne e agli uomini nell'ambiente di lavoro, a promuovere politiche di conciliazione delle responsabilità professionali e familiari ed a sviluppare azioni che determinino condizioni di lavoro prive di comportamenti molesti, mobbizzanti o discriminatori a qualunque titolo.

A seguito delle politiche statali di riordino e di razionalizzazione della spesa del personale, a fronte di numerosi pensionamenti, per anni è stato bloccato il turnover dei dipendenti pubblici con conseguente riduzione del personale dal 2011 al 2020; queste misure sono state accompagnate da politiche regionali favorevoli all'esternalizzazione dei servizi.

Solo dal 2021 è stato possibile espletare concorsi ed inserire quindi nuove risorse in ESU, che hanno portato il personale da 97 unità alle attuali **122**, in particolare per il personale dei servizi (ristorazione).

Inoltre, la previsione di ulteriori pensionamenti e la necessità di trasferire competenze specifiche ai nuovi assunti comporta l'esigenza di programmare con anticipo l'inserimento di nuovo personale provvedendo alla sua formazione ed integrazione, in ottica di assicurare congrui periodi di affiancamento che consentano un effettivo trasferimento delle conoscenze.

Le azioni positive in programma intendono:

- ✓ garantire la formazione e l'aggiornamento di tutto il personale, senza discriminazione di genere;
- ✓ adottare modalità organizzative delle azioni formative che favoriscano la partecipazione di lavoratori e lavoratrici in condizioni di pari opportunità, e non costituiscano ostacolo alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare;
- ✓ garantire pari opportunità fra uomini e donne per l'accesso al lavoro;
- ✓ assicurare tempestività e rispetto della normativa nella gestione delle richieste di part-time inoltrate dai dipendenti;
- ✓ assicurare a ciascun dipendente la possibilità di usufruire di un orario flessibile in entrata ed in uscita, in presenza di oggettive esigenze di conciliazione tra la vita familiare e la vita professionale, debitamente comprovate e documentate, determinate da esigenze di assistenza di minori, anziani, malati gravi, diversamente abili;
- ✓ attivare specifici percorsi di reinserimento operativo nell'ambiente di lavoro attraverso l'introduzione di iniziative di accoglienza e ri-orientamento professionale del personale al rientro dal congedo per maternità/paternità, o che sia stato assente per un lungo periodo, anche mediante opportune forme di affiancamento lavorativo e di aggiornamento e formazione, soprattutto in considerazione delle eventuali modifiche intervenute nel contesto normativo ed organizzativo;
- ✓ prevedere opportuni periodi di affiancamento al personale vicino alla pensione programmando per tempo nuovi ingressi e passaggi di consegne, promuovendo lo scambio reciproco di esperienze e competenze (buone pratiche), per migliorare il clima interno e le performance organizzative;
- ✓ sviluppare le tematiche su pari opportunità, mobbing, uguaglianza uomo/donna promuovendo, compatibilmente con le disponibilità di bilancio per la copertura delle spese conseguenti, la partecipazione a seminari od iniziative di formazione ed aggiornamento;
- ✓ utilizzare sistemi premianti selettivi, nel rispetto dei vincoli e dei limiti di Legge e amministrativi cogenti per l'Azienda, secondo logiche meritocratiche che valorizzano i dipendenti meritevoli attraverso l'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera, nonché delle progressioni economiche all'interno della categoria, senza discriminazioni di genere.

Obiettivi e Aree di Intervento

L'ESU di Padova, nella definizione degli obiettivi che si propone di raggiungere, si ispira ai seguenti principi:

- a) pari opportunità come condizione di uguale possibilità di riuscita o pari occasioni favorevoli;

- b) azioni positive come strategia destinata a stabilire l'uguaglianza delle opportunità;
- c) salvaguardia del principio della dignità e inviolabilità della persona, in particolare per quanto attiene: molestie sessuali, morali e comportamenti indesiderati o discriminatori a connotazione sessuale, religiosa, politica o di qualunque genere esse siano.

In questa ottica, gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nell'arco del triennio 2026 - 2028, con riferimento alle seguenti Aree di intervento, sono:

PREVENZIONE E RIMOZIONE DELLE DISCRIMINAZIONI NELLE POLITICHE DI RECLUTAMENTO E GESTIONE DEL PERSONALE

Osservanza di tutte le norme vigenti che vietano ogni forma di discriminazione, diretta ed indiretta, in ambito lavorativo, in particolare per quanto riguarda il genere, l'età, l'orientamento sessuale e la disabilità.

OB 1.) Individuazione di eventuali discriminazioni e monitoraggio del rispetto delle disposizioni in tema di pari opportunità e divieto di discriminazione; rimozione degli ostacoli che impediscono di fatto la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro fra uomini e donne.

Azioni	- Osservare le disposizioni in materia di equilibrio di genere nella composizione delle commissioni di concorso; - Monitorare procedure di reclutamento e incarichi conferiti al fine di individuare eventuali disequilibri e differenze che non tengano conto del principio di pari opportunità; - Riservare alle donne, salva motivata impossibilità, almeno 1/3 dei posti di componenti delle commissioni di concorso o selezione di personale; - Nel caso di candidato a pari merito nelle graduatorie delle assunzioni/progressioni saranno applicati i criteri di cui all'art. 5 comma 4) del DPR 487/1994.
Attori	Direzione; Servizio Organizzazione e Personale
Indicatori	✓ Numero concorsi banditi per anno ✓ Numero componenti commissioni per genere (%) ✓ Numero dirigenti/E.Q. in servizio per genere (%)

OB 2.) Prevenzione di eventuali discriminazioni nelle politiche di gestione del personale e assegnazione incarichi.

Azioni	Promozione di corsi di formazione e di aggiornamento professionale rivolti, in particolare, a chi ha compiti di responsabilità e gestione delle risorse umane, in materia di anti discriminazione, pari opportunità e gestione del personale, prevenzione e gestione dei conflitti, management.
Attori	Direzione; Servizio Organizzazione e Personale, E.Q.
Indicatori	✓ Numero ore di formazione organizzate nell'anno per area tematica ✓ Numero partecipanti ai corsi di formazione per categoria e genere

PROMOZIONE DEL BENESSERE LAVORATIVO, DELLA TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO.

Favorire la promozione delle pari opportunità, del benessere lavorativo, della tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, in linea con la valutazione dei rischi, in particolare di rischio lavoro-correlato (Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e smi).

OB 1.) Promozione del benessere lavorativo, della tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro; garantire il diritto dei lavoratori ad un ambiente di lavoro sicuro, sereno e caratterizzato da relazioni interpersonali improntate al pieno rispetto della persona e alla correttezza dei comportamenti; perseguire come valore fondamentale da tutelare il benessere psicologico dei lavoratori, garantendo condizioni di lavoro prive di comportamenti molesti o mobbizzanti.

Azioni	❖ Aggiornamento della valutazione di tutti i rischi con riferimento al genere e all'età e, in particolare, valutazione del rischio da stress lavoro-correlato; ❖ Promozione di iniziative a tutela della salute dei lavoratori, particolarmente importanti in considerazione del contesto pandemico; ❖ Indagine per il rilevamento del benessere nell'ambiente di lavoro, i cui contenuti saranno oggetto di confronto anche con le OO.SS.
Attori	Direzione; Servizio Organizzazione e Personale; Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza
Indicatori	ON-OFF

PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, SVILUPPO DI CARRIERA E CONCILIAZIONE DEI TEMPI VITA-LAVORO.

Diffondere una cultura organizzativa orientata al rispetto della dignità della persona, orientata al lavoro di squadra, alla condivisione delle responsabilità tra generi, generazioni e categorie professionali. Attuare coerentemente e in maniera innovativa le previsioni normative e contrattuali in materia di lavoro flessibile, promuovendone l'applicazione.

OB 1.) Garantire la partecipazione dei dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale favorendo l'equilibrio di genere; diffondere una cultura organizzativa improntata alla collaborazione e prevenzione dei conflitti, introducendo moduli formativi specifici in materia di normativa sull'antidiscriminazione e le pari opportunità, sugli istituti di flessibilità e conciliazione dei tempi di vita-lavoro; offrire opportunità di formazione e di esperienze professionali e percorsi di carriera per riequilibrare eventuali, significativi squilibri di genere nelle posizioni lavorative, soprattutto medio-alte.

Azioni	❖ - Promozione di corsi di formazione e aggiornamento rivolti a tutto il personale sul clima organizzativo e sulla normativa anti discriminazione e pari opportunità; ❖ - Avviare processi di inserimento/trasferimento competenze per i neoassunti o rientro di personale in maternità/paternità o lunghi periodi di assenza o, nel caso, di trasferimento ad altri settori.
Attori	Direzione; Servizio Organizzazione e Personale
Indicatori	- N° corsi di formazione anno; - N° partecipanti, per area tematica, per genere (%)

OB 2.) Promuovere la presenza equilibrata delle lavoratrici e dei lavoratori nelle posizioni apicali e garantire l'equilibrio di genere nello sviluppo di carriera; intervenire sulla cultura della gestione delle risorse umane, perché favorisca le pari opportunità nello sviluppo della crescita professionale del proprio personale e tenga conto delle condizioni specifiche di uomini e donne.

Azioni	Promozione e valorizzazione delle competenze professionali per lo sviluppo di carriera, che tenga conto dell'equilibrio di genere, dell'età all'interno dell'organizzazione.
Attori	Direzione; Servizio Organizzazione e Personale
Indicatori	Numero corsi di formazione anno Numero partecipanti, per area tematica, per genere (%)

MISURE VOLTE A FACILITARE LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI VITA-LAVORO (Focus Lavoro agile e flessibilità)

Il LAO viene erogato, previa richiesta, senza alcuna discriminazioni a tutti coloro che svolgono lavori per cui è compatibile.

Particolare attenzione è riservata ai dipendenti che si trovano in specifiche situazioni di disagio, che non consentono lo svolgimento dell'attività lavorativa in sede e, tuttavia, manifestano la loro volontà di lavorare comunque da casa.

WELFARE

L'Amministrazione si è attivata e intende proseguire nell'iniziativa intrapresa, volta alla realizzazione di iniziative di sostegno al reddito della famiglia, in linea con la previsione del contratto nazionale di comparto (art. 82 CCNL 2022) e secondo la disciplina integrativa concordata con le Parti sociali.

Nei limiti delle risorse rese disponibili è stata valorizzata l'iniziativa del rimborso delle bollette per utenze domestiche (servizio elettrico, idrico, riscaldamento) e delle spese per l'abitazione principale, nonché l'acquisizione dei fringe benefit (buoni spesa e carburante), nei limiti della soglia di esenzione IRPEF prevista dalla Legge di Bilancio, in deroga alla disposizione dell'art. 51, c. 3, TUIR.

FORMAZIONE

vedasi Piano della Formazione **3.3.2**

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

2.3.1 Dal PTCPT al PIAO

Il Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza (PTPCT) è stato abrogato, in quanto è stato assorbito in apposita sottosezione del PIAO **“Rischi corruttivi e trasparenza”**, dall’art. 6 comma 1 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni nella Legge 6 agosto 2021, n. 113. Con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Funzione Pubblica del 30 giugno 2022, n. 132, è stato, quindi, approvato il Regolamento recante la definizione del contenuto del PIAO.

Il PIAO non costituisce, tuttavia, una somma o il mero coordinamento dei piani da assorbire - tra cui il PTPCT - bensì un unico Piano integrato secondo la *“logica programmatica d’integrazione funzionale”*.

I contenuti di ogni sotto-sezione devono essere programmati in modo funzionale al Valore Pubblico che si vuole creare (es. Anticorruzione), secondo un *“processo sequenziale”*.

Il contenuto della sottosezione anticorruzione è disciplinato dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, dal Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, dalla delibera ANAC 1064/2019.

La Legge 6 novembre 2012, n. 190, non forniva una definizione del concetto di corruzione.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, con la Circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 ha, quindi, precisato che il concetto di corruzione della L. 6 novembre 2012, n. 190, comprende tutte quelle situazioni in cui *“nel corso dell’attività amministrativa si riscontra l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati”*.

Secondo il Dipartimento della Funzione Pubblica, la Legge 6 novembre 2012, n. 190, non si riferisce solo ai reati previsti dal libro II, titolo II, capo I del Codice Penale (delitti contro la Pubblica Amministrazione), ma anche a ogni situazione in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero dell’inquinamento dell’azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo, sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

Si propone, dunque, di superare un approccio meramente repressivo e sanzionatorio di tale fenomeno, promuovendo un intenso potenziamento degli strumenti di prevenzione, dei livelli di efficienza e trasparenza all’interno delle Pubbliche Amministrazioni. S’intende così ridurre la possibilità che si manifestino casi di corruzione, aumentando la capacità di scoprire questi casi e, in generale, creando un contesto sfavorevole alla corruzione stessa.

La Regione del Veneto, inoltre, con D.G.R. n. 721 del 08 luglio 2025 ha approvato il **Protocollo di legalità**, perfezionato il 09 ottobre 2025, che rafforza a livello regionale le disposizioni antimafia presenti nell’ordinamento giuridico nazionale, ai fini della prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata e del contrasto alla corruzione nel settore dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture tra Regione del Veneto, le Prefetture del Veneto, l’ANCI Veneto e l’UPI Veneto.

L’aggiornamento del piano, ora sottosezione PIAO, con periodicità annuale evidenzia la natura di documento programmatico dinamico che pone in atto un processo ciclico, nell’ambito del quale le strategie e le misure ideate per prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi sono sviluppate e modificate a seconda delle risposte ottenute in fase di applicazione. Come affermato nelle

linee di indirizzo del Comitato interministeriale di cui al DPCM 16 gennaio 2013, il Piano si presenta come un insieme di strumenti finalizzati alla prevenzione che vengono " *via via affinati, modificati o sostituiti in relazione al feedback ottenuto dalla loro applicazione*".

Il Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, ha attribuito al piano un valore programmatico incisivo: deve, infatti, necessariamente elencare gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza fissati dall'organo d'indirizzo. Conseguentemente l'elaborazione del piano non può prescindere dal diretto coinvolgimento del vertice delle amministrazioni per ciò che concerne la determinazione delle finalità da perseguire.

L' ANAC, nella deliberazione n. 831/2016, raccomandava agli organi d'indirizzo di prestare " *particolare attenzione all'individuazione di detti obiettivi nella logica di un'effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema prevenzione*".

Nelle more dell'adozione definitiva del PNA 2025, l'ANAC, ha fornito ulteriori indicazioni per la predisposizione della sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" proponendo, per la prima volta, un disegno di strategia per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni concrete, risultati attesi e indicatori.

<https://www.anticorruzione.it/en/-/news.05.08.2025.sottosezione-rischi-corruttivi-e-trasparenza-piao>

La strategia nazionale anticorruzione è riferita al triennio 2026-2028 e si articola in 6 linee strategiche, 12 obiettivi, declinati in azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno.

Nella Parte generale vengono fornite indicazioni volte ad indirizzare le amministrazioni/enti e i RPCT ad un migliore coordinamento tra la Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" e quelle che compongono le restanti parti del PIAO, in un'ottica di programmazione unitaria.

<https://www.anticorruzione.it/en/-/consultazione.07.08.25.pna-2025>

Nella parte speciale, invece, tratta tre diversi ambiti.

1) Nel primo approfondimento, che riguarda i **contratti pubblici**, sono esaminate:- alcune delle fattispecie previste dal Codice dei contratti pubblici (di cui al [D. Lgs 36/2023](#)) e monitorate nella loro prima attuazione;- altre fattispecie interessate dalle modifiche introdotte dal Correttivo (di cui al [D. Lgs. 209/2024](#)), che oltre a elementi di novità, presentano possibili criticità sotto il profilo della trasparenza e dell'esposizione al rischio corruttivo.

2) Il secondo approfondimento riguarda le ipotesi di **inconferibilità e incompatibilità** di cui al [D. Lgs 39/2013](#). (<https://www.lagazzettadeglientilocali.it/novita-anac-per-il-piano-nazionale-anticorruzione-2025-consultazione-aperta-fino-al-30-settembre/>)

3) L'ultimo approfondimento è dedicato alla **trasparenza**.

ANAC ha, quindi, inteso supportare le amministrazioni/enti nella corretta implementazione della sezione AT (Amministrazione Trasparente) nei siti istituzionali, quale preconditione per garantire la trasparenza e rendere accessibili ai cittadini le informazioni sull'organizzazione, sulle attività e sulla gestione delle risorse pubbliche. L'obiettivo è passare da un mero adempimento di legge a un approccio proattivo che integri la prevenzione della corruzione nella valutazione delle *performance* organizzative.

<https://www.loqospa.it/litalia-verso-una-nuova-strategia-anticorruzione-il-pna-2025/>

2.3.2 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

Nel rispetto della legge n. 190/2012, del d.l. n. 80/2012 e del DM 132/2022 si richiama l'importanza di definire in modo chiaro e sintetico gli obiettivi in materia di prevenzione della

corruzione e della trasparenza. Il valore pubblico, già definito dal PNA 2022 come *“miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder e dei destinatari di una politica o di un servizio”*, viene ora collocato in un orizzonte più ampio rispetto al passato: quello delle finalità ultime dell’azione amministrativa.

Il **PNA 2025** si struttura attorno a **sei linee strategiche**, ognuna articolata in obiettivi e azioni, con risultati attesi e indicatori di monitoraggio.

(<https://www.anticorruzione.it/en/-/news.07.08.25.cons.pna#p1>)

Per la prima volta la prevenzione della corruzione viene tradotta in un linguaggio di **policy pubblica**, con i traguardi pluriennali di seguito elencati (2026-2028) :

1 – Trasparenza come accessibilità dei dati. Si punta a razionalizzare la pubblicazione dei dati, digitalizzando e rendendo interoperabili le banche dati, e incrementando la qualità della sezione “Amministrazione Trasparente”, anche attraverso il “file di indice”, denominato *“at_map”*, contenente l’elenco degli indirizzi *web*. Si tratta degli (URL) associati ai nodi dell’intera sezione AT. Ogni URL sarà accompagnato da un identificativo del nodo dell’alberatura della sezione AT, in modo da chiarirne il contesto e l’obbligo di pubblicazione

. (<https://www.anticorruzione.it/en/anno-2025/2027>)

2 – Semplificazione della programmazione. Obiettivo: ridurre gli oneri delle amministrazioni nella predisposizione dei PIAO/PTPCT, attraverso digitalizzazione e strumenti sperimentali.

3 – Valore pubblico e integrità. Qui ANAC propone di legare prevenzione della corruzione e programmazione organizzativa, facendo del valore pubblico il quadro di riferimento unificante.

4 – Incarichi e conflitti. Focus sulla corretta applicazione delle norme su inconferibilità e incompatibilità e sul rafforzamento dei controlli negli affidamenti. (Delibera ANAC n. 464/2025: Delibera di carattere generale sull’esercizio del potere di vigilanza e accertamento, da parte del RPCT e dell’ANAC, in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi di cui al D.lgs. 39 del 2013).

5 – Appalti digitali. L’obiettivo è digitalizzare l’intero ciclo di vita dei contratti, integrando banche dati e processi, per semplificare e ridurre i rischi.

6 – Whistleblowing e partecipazione. Consolidare canali interni ed esterni di segnalazione, sensibilizzando personale e stakeholder, in linea con la nuova normativa.

Con la delibera n. 478, del 26 novembre 2025, Anac ha approvato le [Linee Guida](#) in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione e con la [delibera n. 479](#) di pari data, ha apportato modifiche ed integrazioni alle Linee guida sulla presentazione e gestione delle segnalazioni esterne.

(<https://www.anticorruzione.it/en/-/news.12.12.2025.whistleblowing-linee-guida-canali-interni>)

●Processo di formazione del PTPCT assorbito nel PIAO

Per l’aggiornamento del presente piano il RPCT si è avvalso del supporto del team della Direzione dell'ESU di Padova, oltre che del contributo fattivo dei Responsabili dei Servizi/Settori/Uffici.

Il RPCT relaziona annualmente all'organo politico riguardo al presidio degli obblighi anticorruzione, e predispone la proposta di documento che viene adottato con Delibera dall'Organo di governo, ed è aggiornato annualmente, tenuto conto degli obiettivi strategici decisi dall'organo di vertice, coerenti con quelli della Regione Veneto, validati dall'OIV Unico della Regione, nonché delle modifiche normative e delle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC.



2.3.3 Soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione

I soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione e dell'illegalità, chiamati a partecipare attivamente all'elaborazione del Piano di prevenzione, all'attuazione e al controllo di efficacia delle misure con esso adottate di cui al successivo punto 7 sono:

- l'organo di Indirizzo Politico (Presidente e Consiglio di Amministrazione);
- il Responsabile della prevenzione della corruzione, individuato nel Direttore dell'Ente;
- i Responsabili di Servizi e Uffici di competenza;
- L'Organismo di Valutazione Interna (OIV);
- l'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD);
- tutti i dipendenti dell'Amministrazione;
- i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Amministrazione.

L'organo d'indirizzo politico

L'aggiornamento annuale del Piano e della sottosezione anticorruzione tiene in considerazione gli indirizzi generali forniti dell'organo d'indirizzo politico sulla base della vigente normativa, delle caratteristiche, delle funzioni, delle peculiarità e dell'ambiente di riferimento dell'ESU di Padova, in coerenza con la sottosezione performance, con l'attuale struttura organizzativa e con le direttive della Direzione di competenza della Regione Veneto. Tali indirizzi fanno riferimento ai seguenti principi e criteri generali, volti a prevenire la corruzione e a implementare l'efficienza dell'attività amministrativa:

- a) promozione della cultura dell'etica e della legalità;
- b) diffusione dei valori etici anche attraverso *best practices*;
- c) prevenzione e contrasto di fenomeni corruttivi;
- d) autonomia e indipendenza del responsabile anticorruzione;
- e) promozione di diffusi livelli di trasparenza.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza

Il Direttore dell'ESU di Padova è il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L'Amministrazione ha colto sin da subito l'importanza di fare coincidere le due figure RP e RT nella stessa persona, in modo tale che ogni misura fosse coordinata e armonizzata al fine di garantire la massima sinergia tra le norme e le attività attuate. La trasparenza, infatti, è la prima misura anticorruzione, come fa emergere chiaramente il legislatore che nella Legge 6 novembre 2012, n. 190, ha inserito, come prima delega, quella all'emanazione del c.d. Decreto Trasparenza, che si è tradotta nel Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, *"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*. Per tali funzioni il Direttore non percepisce indennità, gettoni o altri compensi aggiuntivi.

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione svolge i compiti, le funzioni e riveste i seguenti "ruoli":

1. elabora e propone all'organo d'indirizzo politico, per l'approvazione, il Piano contenente apposita sottosezione anticorruzione in tempo utile per la sua adozione/aggiornamento — di norma - entro il 31 gennaio di ogni anno (articolo 1 comma 8 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
2. verifica l'efficace attuazione e l'idoneità del documento (articolo 1 comma 10 lettera a) Legge 6 novembre 2012, n. 190);
3. comunica agli uffici le misure per la trasparenza e anticorruzione adottate, le relative modalità applicative e vigila sull'osservanza del piano (articolo 1 comma 14 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
4. propone le necessarie modifiche annuali e infra-annuali del piano, qualora intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione ovvero quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni del piano stesso;
5. definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori di attività particolarmente esposti alla corruzione (articolo 1 comma 8 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
6. verifica, d'intesa con le E.Q., in assenza del Dirigente, l'effettiva rotazione degli incarichi / delle funzioni negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
7. individua il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità, anche specifici e settoriali (articolo 1 commi 10, lettera c, e 11 Legge 6 novembre 2012, n. 190) e definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti dell'ente che operano nei settori più a rischio;
8. riferisce, sull'attività svolta, all'organo d'indirizzo, nei casi in cui lo stesso organo d'indirizzo politico lo richieda o qualora sia il responsabile anticorruzione a ritenerlo opportuno (articolo 1 comma 14 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
9. elabora la relazione annuale sull'attività svolta, ne assicura la pubblicazione sul sito web istituzionale e la trasmette all'Organismo indipendente di valutazione e all'Organo d'indirizzo dell'Amministrazione (Articolo 1 comma 14 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
10. trasmette all'OIV informazioni e documenti quando richiesti dallo stesso organo di controllo (articolo 1 comma 8-bis Legge 6 novembre 2012, n. 190);

11. segnala all'organo d'indirizzo e all'OIV le eventuali disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (articolo 1 comma 7 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
12. indica, all'ufficio competente all'esercizio dell'azione disciplinare, i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
13. segnala all'ANAC le eventuali misure discriminatorie, dirette o indirette, assunte nei suoi confronti "per motivi collegati, direttamente o indirettamente, allo svolgimento delle sue funzioni" (articolo 1 comma 7 Legge 6 novembre 2012, n. 190);
14. quando richiesto, riferisce all'ANAC in merito allo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
15. quale responsabile per la trasparenza, segnala all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'ANAC, all'ufficio disciplinare i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione (articolo 43 commi 1 e 5 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33);
16. al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA), è tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto proposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del PTPCT;
17. vigila sul rispetto, da parte dell'amministrazione, delle disposizioni in materia d'inconferibilità e incompatibilità degli incarichi di cui al decreto citato, con il compito di contestare all'interessato l'esistenza o l'insorgenza delle situazioni d'inconferibilità o incompatibilità (art. 15, comma 1, Decreto Legislativo n. 8 aprile 2013, n. 39);
18. comunica ogni caso di violazione del divieto di *pantouflage* ad ANAC, all'Amministrazione nonché all'ente presso il quale sia stato assunto l'ex dipendente;
19. in base a quanto previsto dal DPR 62/2013, cura la diffusione della conoscenza del codice di comportamento nell'Ente, effettua il monitoraggio annuale sulla sua attuazione e pubblica sul sito i risultati del monitoraggio;
20. ove riscontri fatti suscettibili di dare luogo a responsabilità amministrativa, deve presentare tempestiva denuncia alla competente Procura della Corte dei Conti, per le eventuali iniziative, in ordine all'accertamento del danno erariale (art.20, DPR n.3/1957; art.1, comma 3, Legge 14 gennaio 1994, n. 20); ove riscontri fatti che rappresentano notizia di reato, deve presentare denuncia alla Procura della Repubblica con le modalità previste dalla Legge (art.331 c.p.p.) e deve darne tempestiva informazione ad A.N.A.C.

I Referenti per la prevenzione della corruzione

Come previsto nel PNA e nella Circolare della Funzione Pubblica n. 1/2013, possono essere individuati nel PTPCT eventuali *Referenti* a supporto del RPCT che, limitatamente all'area di rispettiva competenza, svolgono attività informativa verso il Responsabile.

In ESU di Padova sono individuati, quali Referenti per la prevenzione della corruzione, a supporto del RPCT, le EQ responsabili dei Servizi e Uffici di Esu.

Ai Referenti spetta:

- Svolgere attività informativa nei confronti del Responsabile della prevenzione e dell'autorità giudiziaria (art.16 Decreto Legislativo n. 30 marzo 2001, n. 165; art. 20 DPR n. 3/1957; art. 1 comma 3, Legge 14 gennaio 1994, n. 20; art. 331 c.p.p.);
- Vigilare sull'attività svolta dai servizi/uffici di rispettiva competenza, proponendo, del caso, al Responsabile della prevenzione, la rotazione degli incarichi nei settori/uffici

preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione o “la rotazione funzionale” delle competenze all’interno dei rispettivi uffici; inoltre, ai sensi dell’art. 16, comma 1, lettera l) quater, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, essi propongono la rotazione del personale del settore/ufficio assegnato, in caso di avvio di procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva;

- Vigilare ed assicurare l’osservanza del Codice di comportamento, segnalando eventuali ipotesi di violazione;
- Collaborare, d’intesa con il Responsabile della prevenzione, alla definizione dei rischi di corruzione ed alla predisposizione di opportune azioni di contrasto;
- Osservare le misure contenute nel piano;
- Individuare il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell’etica pubblica e della legalità, in quanto chiamati ad operare nei settori nei quali è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- Comunicare tempestivamente al RPCT di ogni ritardo nella pubblicazione / aggiornamento dei dati in “Amministrazione trasparente” di cui si siano resi responsabili;
- Rendicontare con periodicità semestrale il rispetto dei tempi procedurali e di qualsiasi altra anomalia, indicando, per ciascun procedimento nel quale i termini non sono stati rispettati, le motivazioni in fatto e in diritto che giustificano il ritardo.

Il mancato o non diligente svolgimento, in capo ai Referenti per la prevenzione, dei compiti previsti dal presente piano, costituiscono elementi di valutazione della *performance* del singolo responsabile, per quanto di competenza.

La violazione, da parte dei Referenti per la prevenzione, delle misure di prevenzione previste dal piano, costituisce illecito disciplinare.

Al RPCT devono essere indirizzati adeguati flussi informativi con periodicità definita al 30 novembre di ciascun anno, o per singolo evento e/o a richiesta, costituiti da:

- stato avanzamento delle misure di prevenzione e/o modifica delle stesse;
- segnalazioni ricevute da parte di soggetti interni o esterni inerenti ipotesi di reato;
- informazioni su procedimenti disciplinari e segnalazioni di violazioni del Codice di Comportamento;
- informazioni sulla gestione del personale con riferimento alla presenza di conflitto d'interesse potenziale o effettivo nei rapporti con soggetti esterni che hanno relazioni con ESU di Padova;
- verifiche e controlli sull'esistenza di possibili cause d'incoercibilità d'incarichi o d'incompatibilità sopraggiunte.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Con l’approvazione della Legge 6 novembre 2012, n. 190, e con i successivi decreti attuativi 14 marzo 2013, n. 33, e 8 aprile 2013, n. 39, sono stati attribuiti all’OIV nuovi e importanti compiti che attengono le misure di prevenzione della corruzione.

Con l’approvazione della Legge 7 agosto 2015, n. 124, si è avuto un ulteriore allargamento dei compiti istituzionali dell’OIV nella verifica dell’attuazione delle misure per la prevenzione della corruzione e del rispetto degli obblighi di pubblicazione che trovano applicazione con l’approvazione del Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97.

Attualmente ESU di Padova si avvale del supporto dell’OIV Unico istituito per la Regione Veneto, per gli enti strumentali, le agenzie e le aziende della Regione stessa, così come previsto dal comma 1 dell’art. 25 della Legge Regionale 17 maggio 2016 n. 14.

Per quanto concerne la pluralità di attività svolte dall'OIV, a titolo esemplificativo si citano:

- a) la verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla *performance*, della coerenza tra i piani triennali per la prevenzione della corruzione e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale;
- b) la verifica che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza ai sensi del comma 8 bis dell'art. 1 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, introdotto dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- c) il parere obbligatorio sulla proposta di Codice di comportamento dell'Ente, ai sensi dell'art. 54 comma 5 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- d) i compiti connessi alla misura generale obbligatoria della trasparenza amministrativa, di cui agli artt. 43 e 44 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33;
- e) la verifica sui contenuti della Relazione di cui al comma 14, art. 1, Legge 6 novembre 2012, n. 190, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. Allo scopo l'Organismo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti;
- f) la relazione all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ai sensi del comma 8 bis dell'art. 1 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, introdotto dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97;
- g) l'impiego delle informazioni e dei dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale dei responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati;
- h) l'asseverazione annuale sul corretto adempimento degli obblighi di trasparenza, sulla base di una griglia di attestazione predisposta da ANAC.

Personale dipendente

Tutto il personale dipendente: 1) partecipa al processo di gestione del rischio se, ed in quanto coinvolto; 2) osserva le misure contenute nel PTPCT (art.1, comma 14, Legge 6 novembre 2012, n. 190); 3) segnala le situazioni di illecito alla propria E.Q. o all'Ufficio Procedimenti Disciplinari (art. 54 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165); 4) evidenzia e segnala i casi di personale conflitto d'interesse (art. 6 bis, Legge 7 agosto 1990, n. 241; artt. 4,5,6,7 del Codice di comportamento).

Ai fini del presente Piano, per "dipendenti" s'intendono coloro che sono inquadrati, con qualsiasi qualifica/categoria, nei ruoli di ESU di Padova con contratto a tempo indeterminato e determinato, a tempo pieno e a tempo parziale. Rientrano nella medesima categoria i titolari di contratti di lavoro flessibile di somministrazione, nonché i titolari di contratti di lavoro subordinato con altri soggetti, pubblici o privati, e che siano distaccati, comandati o comunque assegnati temporaneamente presso ESU di Padova.

La violazione dei compiti di cui sopra è fonte di responsabilità disciplinare e, se dirigenti, anche dirigenziale.

Ufficio Procedimenti Disciplinari (D.D. 193/2025)

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165) e provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria.

Altri soggetti

Le disposizioni del presente Piano trovano applicazione anche nei confronti di tutti gli altri soggetti che, a qualunque titolo, intrattengono rapporti di collaborazione con l'ESU di Padova. I collaboratori a qualsiasi titolo dell'ESU di Padova osservano, per quanto applicabili, le misure contenute nel PTPCT e segnalano eventuali situazioni d'illecito.

Responsabile dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (RASA)

L'individuazione del Responsabile Unico della Stazione Appaltante (RASA), in quanto responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante stessa, necessari per il permanere dell'iscrizione nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), costituisce misura organizzativa di trasparenza in funzione della prevenzione della corruzione. In conformità a quanto indicato nella delibera ANAC n. 831/2016, nell'ESU di Padova il RASA è stato individuato, giusto decreto del Direttore n. 99 del 8 aprile 2016, nel Responsabile del Settore Economato Gare dell'Azienda.

Il Gestore delle segnalazioni antiriciclaggio

Il Ministero dell'interno, con proprio Decreto del 25 settembre 2015, ha disciplinato la *“Determinazione degli indicatori di anomalie al fine di agevolare l'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del territorio da parte degli uffici della pubblica amministrazione”*.

Ai sensi dell'art. 6 co. 5 del citato Decreto, nelle amministrazioni indicate all'art. 1 lett. h) del decreto stesso la persona individuata come “gestore” delle segnalazioni di operazioni sospette può coincidere con il RPCT, in una logica di continuità tra presidi e misure per il contrasto della corruzione e per il contrasto del riciclaggio, reciprocamente utili.

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 21.10.2019 n. 68, si è individuato il “gestore” delle segnalazioni antiriciclaggio nella figura del RPCT, in continuità e per le stesse ragioni per cui sono state identificate nella stessa persona le figure di RPCT e di RT. E' dunque il RPCT il soggetto delegato a valutare e a trasmettere le segnalazioni all'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) ed a fornire gli strumenti formativi/informativi necessari al personale dell'Ente per metterlo in condizione di riconoscere gli *“indicatori di anomalia”* e agevolarlo così nell'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

Il Responsabile della Protezione dei dati

Il regolamento UE 2016/679 ha introdotto la nuova figura del Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), che costituisce punto di riferimento per ogni questione di carattere generale riguardante la protezione dei dati personali. In linea con l'orientamento espresso dal Garante per la protezione dei dati personali, che vigila sul rispetto del GDPR e del Codice privacy, e all'indirizzo di ANAC, espresso nel PNA 2018, è stato nominato un RPD esterno all'Amministrazione.

Con specifico riferimento alle materie disciplinate dal PTPC, il RPD ha un compito consultivo e di supporto al RPCT (ad esempio per il caso di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato), pur rimanendo in capo a quest'ultimo la responsabilità delle specifiche funzioni.

In particolare: fornisce pareri e consulenza sulla corretta gestione dei dati personali; sorveglia l'applicazione delle normative sulla protezione dei dati (come il GDPR) all'interno dell'organizzazione; collabora alla conduzione delle valutazioni d'impatto sulla protezione dei dati (DPIA) quando necessarie.

2.3.4 Analisi del contesto di riferimento

La gestione del rischio necessita della conoscenza del contesto nel quale le attività ed i rischi sono identificati, valutati e gestiti, per la definizione delle strategie e gli obiettivi di risposta. Il contesto esterno e interno sono elementi necessari per comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali: trattasi di un'analisi che parte dalla focalizzazione sul territorio di riferimento e sulle dinamiche e variabili socio - economiche ad esso correlato.

Contesto esterno

Internazionale

L'accelerazione della competizione tra blocchi, l'ascesa di nuove potenze navali, la diffusione di tecnologie militari avanzate e le continue crisi regionali delineano un futuro incerto.

Il 2026 si è aperto in un contesto internazionale segnato dal moltiplicarsi dei fronti di crisi, più che da singoli conflitti sistemici. La competizione tra grandi potenze, il ritorno della forza militare come strumento ordinario di pressione politica e l'indebolimento delle architetture multilaterali stanno ridefinendo la geografia dell'instabilità globale. In molte aree, la soglia tra pace e guerra diventa sempre più sfumata, sostituita da strategie di coercizione graduale, conflitti prolungati e crisi ibride che combinano dimensioni militari, economiche, energetiche e informative.

(<https://www.treccani.it/magazine/atlanter/geopolitica/il-mondo-sull-orlo-del-conflitto-i-fronti-caldi-del-2026.html>)

L'Italia dovrà continuare a bilanciare i propri interessi economici e di sicurezza con una politica estera attenta alla diplomazia e alla cooperazione multilaterale, specialmente nel Mediterraneo e nell'ambito europeo, per affermare un ruolo di leadership basato sulla sua eredità storica e culturale.

(<https://www.ohimag.com/sintesi-giornaliera-di-geopolitica-e-relazioni-internazionali/sintesi-giornaliera-del-29-settembre-2025>)

Questo quadro richiama l'attenzione sull'importanza della cooperazione internazionale e della diplomazia per gestire crisi multiple che influenzano il benessere economico e la sicurezza globale.

Nazionale

Il Rapporto di Previsione 2025 di **Prometeia** stima una crescita economica lenta per l'Italia (+0,5% nel 2025 e +0,7% nel 2026), frenata dai dazi commerciali e da un contesto globale ancora incerto.

In Italia, quindi, vi è una crescita economica finanziaria modesta supportata dal PNRR: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che sarà cruciale per sostenere la crescita nel biennio 2026-2027, in particolare attraverso gli investimenti legati alle transizioni digitali e sostenibili.

La ripresa del potere d'acquisto delle famiglie e degli investimenti dovrebbe stimolare il mercato interno, sbloccando i consumi che erano stati frenati dall'incertezza tenuta, altresì, in conto che le imprese italiane stanno esplorando nuovi mercati, guardando a Medio Oriente, Nord Africa, India e Asia per diversificare i propri sbocchi commerciali.

(<https://www.prometeia.com/it/about-us/insights/article/economia-globale-sempre-piu-a-rischio-frenata-litalia-tiene-ma-per-quanto-20930747>)

Il report "La corruzione in Italia. Anno 2022-2023" pubblicato dall'ISTAT il 6 giugno 2024 ha indagato in otto settori chiave (sanità, assistenza, istruzione, lavoro, uffici pubblici, giustizia, forze dell'ordine, public utilities).

Dall'ultimo rapporto ISTAT è, quindi, emerso che: tra le famiglie che si sono rivolte alla sanità nel corso della loro vita (circa 21 milioni 950mila), l'1,3% ha avuto richieste di denaro, regali o altro per ottenere o velocizzare il servizio o per ricevere assistenza.

Nel settore della giustizia il 4,8% delle famiglie (circa 175mila su 3milioni 643mila) ha avuto una richiesta di denaro, regali o favori da parte di un giudice, un pubblico ministero, un cancelliere, un avvocato, un testimone o altri.

Per i benefici assistenziali, in caso di domanda di contributi, sussidi, alloggi sociali o popolari, pensioni di invalidità, la richiesta di denaro, favori o regali ha coinvolto il 2,7% delle famiglie (62mila su circa 2 milioni 335mila).

Mentre è lo 0,4% delle famiglie che, rivolgendosi alle forze dell'ordine nel corso della vita, ha avuto richieste più o meno esplicite di denaro, regali o altro per avere facilitazioni, ottenere ciò di cui avevano bisogno o per avere un occhio di riguardo (circa 16mila su 4 milioni 426mila).

Un altro settore esplorato dall'indagine è quello del voto di scambio per le elezioni amministrative, politiche ed europee. In questo settore si stima che ad oltre 1 milione 166mila cittadini (il 2,7% della popolazione fra i 18 e gli 80 anni) siano stati offerti denaro, favori o regali per avere il loro voto alle elezioni amministrative, politiche o europee; tale quota di cittadini era pari al 3,7% nel 2015-2016.

Dalla rilevazione della percezione della diffusione della corruzione nell'ambiente delle imprese e della libera professione è emerso che tra imprenditori e lavoratori autonomi cresce la percezione di richieste illecite per ottenere licenze e concessioni o contratti con la P.A., permessi per l'import e l'export, oppure per agevolare pratiche fiscali o velocizzare procedure giudiziarie.

Per la prima volta, infine, è stato indagato il tema della 'accettabilità della corruzione' da parte dei cittadini. Il report evidenzia, che la tolleranza espressa varia a seconda del contesto e del territorio ove avvengono i fenomeni corruttivi considerati accettabili.

<https://www.sistemapenale.it/it/documenti/la-corruzione-in-italia-lultimo-report-dellistat>

L'ANAC, dal canto suo, al fine di contrastare il fenomeno corruttivo, ha rafforzato il personale e ha continuato a impartire ai funzionari pubblici, insieme alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), corsi di formazione sulla prevenzione della corruzione. Ha adottato le linee guida sul divieto di "pantouflage", per chiarire i suoi poteri di vigilanza e sanzionatori e aiutare le pubbliche amministrazioni a gestire questi casi. Nel dicembre 2025, ha emanato quelle sulla segnalazione di illeciti (**whistleblowing**).

L'aggiornamento al Codice dei contratti pubblici, il Correttivo (D.Lgs. n. 209/2024), le linee guida ANAC e le relazioni sul rischio di corruzione negli appalti pubblici hanno, quindi, ampliato le misure per ridurre la corruzione nel settore degli appalti pubblici, che rimane, in ogni caso, ad alto rischio e che va, quindi, periodicamente monitorato.

Il Presidente ANAC, Avv. Giuseppe Busià, ha così concluso la presentazione della Relazione annuale ANAC 2025 sull'attività 2024:

"La corruzione, come una mala pianta, alligna nei terreni che le istituzioni non presidiano e attecchisce velocemente, in modo penetrante e pervasivo. Infesta le vite delle persone, degrada il presente, inaridisce il futuro.

Le azioni concrete di prevenzione della corruzione divengono così non solo strumento per evitare gli ingentissimi danni che questa produce, ma anche volano essenziale per promuovere una amministrazione più trasparente, imparziale, equa ed efficiente e preservare così la fiducia nell'agire pubblico. È un impegno non di una istituzione, ma di tutte; un percorso da compiere insieme e del quale ciascuno possa sentirsi protagonista".

Preoccupa, soprattutto, il crescente addensamento degli affidamenti non concorrenziali tra i 135.000 e i 140.000 euro, a ridosso della soglia: più che triplicato rispetto al 2021, quando il valore-limite era di 75.000 euro. (Busia – Relazione ANAC 2025).

L'8 luglio 2025 è stata, infine, pubblicata la sesta Relazione annuale sullo Stato di Diritto che contiene l'analisi qualitativa della Commissione Europea sui 27 Stati membri, tra cui l'Italia, su quattro aree tematiche: il sistema giudiziario, il quadro anticorruzione, il pluralismo dei media e altri aspetti istituzionali che garantiscono l'equilibrio dei poteri all'interno di uno Stato (dall'inclusività del processo legislativo al ruolo della società civile). La Relazione contiene, inoltre, raccomandazioni specifiche e una valutazione qualitativa dei progressi compiuti da tutti gli Stati membri nell'attuazione delle raccomandazioni degli anni precedenti. (<https://www.transparency.it/statodiritto>)

Veneto

Il primo trimestre del 2025 si è aperto con una riduzione del numero di imprese venete: nel periodo gennaio-marzo 2025. Si è registrato un calo pari al -0,8% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente. Quasi stabile, invece, l'andamento congiunturale della base imprenditoriale regionale (-0,2% rispetto al trimestre precedente).

Anche nel secondo trimestre del 2025 si è registrata una leggera riduzione del numero di imprese attive presenti in Veneto: nel periodo aprile-giugno 2025 si è registrato un calo pari al -0,6% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente. Invece, l'andamento congiunturale della base imprenditoriale regionale torna a registrare un risultato positivo (+0,4% rispetto al trimestre precedente). La riduzione di imprese attive con sede in Veneto riguarda tutti i macrosettori economici a eccezione del comparto dei servizi che presenta un bilancio stabile. La contrazione risulta più marcata nell'industria e nel settore agricolo. Il comparto delle costruzioni continua a risentire del clima d'incertezza legato alla riduzione degli incentivi fiscali e alla minore domanda nel settore residenziale. Nei servizi l'andamento invariato è il frutto di un sistema imprenditoriale che si conferma a doppia velocità, dove la crescita dei servizi ad alto contenuto di conoscenza bilancia la contrazione delle attività commerciali. (Bollettino socio-economico del Veneto, luglio – ottobre 2025)

L'ingresso all'Università è subordinato al pagamento delle tasse universitarie, che possono rappresentare una barriera d'accesso per alcuni giovani. Tale contribuzione studentesca dipende dalle normative nazionali e dai regolamenti di Ateneo, che prevedono esoneri e tassazioni agevolate rispetto al livello ISEE. L'Ateneo più costoso è lo IUAV di Venezia: mediamente gli iscritti pagano nell'anno accademico 2023/24 un contributo di 1.565 euro, oltre a tasse regionali e bollo. Considerando solamente gli studenti paganti che rappresentano il 69% degli iscritti (escludendo, quindi, quelli esonerati totalmente), poco meno del 70% degli studenti paga una quota compresa fra i 2.500 e i 3.000 euro. Dal lato opposto, a Verona, la tassa media supera di poco i 1.000 euro: il 40% degli studenti paganti deve affrontare una quota compresa fra i 1.000 e i 1.500 euro e il 23% fra i 1.500 e i 2.000 euro. Più costosa la frequenza ad un master: a Padova e a Ca' Foscari la maggior parte degli studenti paga fra i 2.500 e i 3.000 euro, allo IUAV si superano i 3.500€ (fonte: Bollettino socio-economico del Veneto, luglio 2025)

Il 12 marzo 2025 a Venezia, nel Palazzo della Regione, è stato illustrato il **protocollo d'Intesa** firmato tra l'**Autorità Nazionale Anticorruzione**, il **Ministero dell'Interno** e la **Regione Veneto**. E' stata l'occasione per fare il punto sull'andamento degli appalti Pnrr in Regione, evidenziando gli strumenti anticorruzione messi in atto, e la collaborazione fra istituzioni.

I principali ambiti in cui le Parti intendono sviluppare la reciproca collaborazione sono :

a) Sviluppo di attività informative e formative in materia di prevenzione dei rischi, finalizzate alla promozione ed al rispetto della sicurezza e della legalità, con riguardo all'intero processo di acquisizione e con particolare riferimento alla fase di esecuzione contrattuale ed alla eventuale

rendicontazione. In tale ottica potranno anche essere attivati eventuali protocolli di vigilanza collaborativa su appalti complessi, anche in ambito PNRR;

b) Promozione della cultura della integrità e della trasparenza, per promuovere un'efficace strategia di prevenzione dei rischi di frodi, corruzione ed infiltrazioni criminali nei contratti pubblici, anche mediante la valorizzazione della relativa sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO;

c) Individuazione di forme di collaborazione volte ad ottimizzare ed efficientare i processi di popolamento dei dati nella Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici;

d) Ogni altra attività di collaborazione, anche informale, che verrà dalle Parti ritenuta necessaria e/o utile al raggiungimento delle finalità del presente Protocollo.

Quanto al contrasto delle mafie in Veneto occorre ricordare la presenza dell'Osservatorio per il contrasto alla criminalità organizzata e mafiosa e la promozione della trasparenza.

E' un organismo istituito presso il Consiglio regionale del Veneto e previsto dall'articolo 15 della legge regionale 48/2012. L'Osservatorio è un presidio di legalità sul territorio veneto ed ha precisi compiti di raccolta di informazioni, studio, analisi e proposta al Consiglio e, per suo tramite, alla Giunta regionale per il rafforzamento delle misure di contrasto alla criminalità organizzata.

Negli ultimi anni la criminalità organizzata in Veneto, si è evoluta attraverso due pilastri operativi interconnessi: da un lato, il ricorso sistemico a false fatturazioni per alterare il sistema economico e fiscale; dall'altro, la gestione illecita della manodopera, attraverso lavoro nero, caporalato, intermediazione illecita, cooperative spurie e impiego di immigrati irregolari.

Il legame tra questi due ambiti – economico-fiscale e occupazionale – è sempre più stretto e strategico: la criminalità, soprattutto quella di stampo mafioso, utilizza strutture imprenditoriali legali solo in apparenza, per emettere fatture per operazioni inesistenti, creando fondi neri da impiegare per pagare in nero la manodopera, per eludere i vincoli imposti dai contratti collettivi e per evadere il fisco, soprattutto attraverso le frodi IVA (c.d. carosello).

Questi stessi meccanismi sono utilizzati per l'aggiudicazione di appalti al ribasso, alterando il libero mercato e consolidando il controllo economico e sociale sul territorio.
[\(https://www.riskcompliance.it/news/false-fatturazioni-e-sfruttamento-del-lavoro-la-mappa-della-criminalita-organizzata-nella-relazione-dia-annuale/\)](https://www.riskcompliance.it/news/false-fatturazioni-e-sfruttamento-del-lavoro-la-mappa-della-criminalita-organizzata-nella-relazione-dia-annuale/)

E' del 19 settembre 2025 la notizia che Il Prefetto di Padova Giuseppe Forlenza ha firmato quattro provvedimenti interdittivi antimafia nei confronti di altrettante imprese operanti nel settore dei trasporti e delle costruzioni, con ramificazioni in diverse province del Nord Italia e riconducibili a un unico prestanome.

Dall'attività istruttoria condotta in seno al Gruppo Interforze Antimafia, sono emersi chiari collegamenti fra gli operatori economici e la 'ndrina Grande Aracri, famiglia criminale egemone nel Cutrese, in Calabria, ma con propaggini in tutto il Nord Italia, soprattutto in Emilia Romagna e nel Veronese, come emerso dalle indagini "Aemilia" e "Isola Scaligera.

La Prefettura ha potuto verificare come gli imprenditori vicini al clan, già interdetti da altre Prefetture, per proseguire le proprie attività avevano tentato di aggirare i provvedimenti inibitori tramite sedi di comodo e soggetti compiacenti in Provincia di Padova, utilizzando gli stessi mezzi e le stesse maestranze.

“L'attenzione verso questo fenomeno è massima e ha l'obiettivo di preservare la pubblica amministrazione e l'economia legale dall'infiltrazione di gruppi criminali mafiosi, ha commentato il Prefetto di Padova, preannunciando l'applicazione di ulteriori provvedimenti per

il futuro». (<https://amp.lacnews24.it/amp/cultura/ndrangheta-padova-interdittive-antimafia-imprese-clan-grande-aracri-i4dw4skb>).

Nello stesso contesto finalizzato alla prevenzione e al contrasto delle infiltrazioni della criminalità organizzata e alla tutela dell'economia legale, il prefetto di Padova, Giuseppe Forlenza, ha incaricato il gruppo interforze - composto dal centro operativo della direzione investigativa Antimafia di Padova dalla Questura di Padova, dal comando provinciale dei carabinieri di Padova, dal comando provinciale della Guardia di Finanza di Padova, di effettuare mirati controlli e verifiche sulle società che operano nel cantiere della linea tramviaria "Sir2 e sistema Smart tra i comuni di Rubano – Padova – Vigonza", sul personale impiegato, sui mezzi utilizzati e sulla documentazione amministrativa di riferimento.

Si tratta di un'opera finanziata con i fondi del Pnrr e rispetto alla quale il Comune di Padova, Aps Holding e la Prefettura di Padova hanno sottoscritto uno specifico protocollo per innalzare il livello di prevenzione dal rischio infiltrativo mafioso nonché della sicurezza dei luoghi di lavoro e la prevenzione del rischio degli incidenti nella realizzazione dell'opera pubblica. A tal fine, è stata istituita una cabina di regia, operante presso la Prefettura, allo scopo di effettuare un monitoraggio congiunto e una valutazione complessiva della situazione o di specifiche problematiche di rilievo che si riunisce con cadenza mensile.

<https://www.padovaoggi.it/cronaca/padova-controlli-antimafia-prefetto-29-settembre-2025.html>

Per far fronte a questa situazione, è stato, altresì approvato il **Protocollo di legalità** con D.G.R. n. 721 del 08 luglio 2025 che contiene contenuti innovativi rispetto al Protocollo del 2019. Ha una struttura semplificata che ne rende più agevole la lettura e l'applicazione pratica.

I principali contenuti innovativi sono: l'adeguamento al nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs n. 36/2023 e al successivo decreto correttivo (D.Lgs. 209/2024); il rafforzamento delle misure di prevenzione e contrasto ai tentativi di infiltrazione criminale e mafiosa, nel settore degli affidamenti pubblici di contratti di appalto e di concessione lavori, servizi e forniture pubblici; il potenziamento delle operazioni di controllo preventivo, mediante l'interscambio informativo, anche attraverso l'interconnessione di banche dati tra le Pubbliche Amministrazioni; salvaguardare le imprese virtuose del territorio, rafforzando il presidio di legalità, promuovendo il rispetto delle discipline antimafia, la regolarità contributiva, la sicurezza sui cantieri e la tutela del lavoro in tutte le sue forme.

L'applicazione delle misure anticorruzione contenute nel Protocollo di legalità, perfezionato il 09 10 2025, permetterà di estendere i controlli e le informazioni antimafia anche ai settori di attività che si pongono a valle dell'aggiudicazione, ad esempio quelli legati al ciclo degli inerti e ad altri settori collaterali, così come nell'attività edilizia, settori di valore relativamente modesto o corrispondente agli "appalti sotto soglia", finalizzati al riciclaggio dei proventi di attività criminose.

CGIA di Mestre ha elaborato i dati della Banca d'Italia incrociati con quelli dell'antimafia.

Il volume d'affari annuo delle mafie italiane si aggira attorno ai 40 miliardi di euro l'anno; una cifra che vale praticamente due punti di Pil.

Per la Cgia in Italia sono 150mila le imprese nell'«orbita» della criminalità organizzata questo in virtù dei dati in possesso dell'Unità di Informazione Finanziaria (Uif) della Banca d'Italia – struttura che, per legge, riceve ogni anno dagli intermediari finanziari centinaia di migliaia di segnalazioni di operazioni finanziarie sospette. Gli ambiti criminali in cui le mafie fanno business sono numerosissimi. Tra i principali – segnala la Cgia – il narcotraffico, il traffico d'armi, lo smaltimento illegale dei rifiuti, gli appalti pubblici, le scommesse clandestine, il gioco d'azzardo,

l'usura, il contrabbando di sigarette e la prostituzione. Tra le attività esercitate da queste consorterie malavitose, le estorsioni sono quelle più remunerative e le vittime di questo reato sono, quasi esclusivamente, imprenditori.

[\(https://aliautonomie.it/2025/01/13/legalita-cgia-le-mafie-hanno-volume-daffari-da-40-miliardi-anno-in-italia-150mila-imprese-nellorbita-della-criminalita/\)](https://aliautonomie.it/2025/01/13/legalita-cgia-le-mafie-hanno-volume-daffari-da-40-miliardi-anno-in-italia-150mila-imprese-nellorbita-della-criminalita/)

In Veneto, oltre alle segnalazioni ricevute, la UIF ha incrociato anche gli scambi informativi acquisiti sia dalla Direzione Nazionale Antimafia che dall'Autorità giudiziaria. È stato così possibile censire circa 8.500 imprese venete che potrebbero essere potenzialmente controllate o collegate a vario titolo alle organizzazioni criminali di stampo mafioso.

Il territorio con più aziende in "odor di Mafia" è la provincia di Padova con 2.355 unità. Seguono Venezia con 1.854, Verona con 1.391, Treviso con 1.295, Rovigo con 370 e Belluno con 74. Tra le provincie di Padova e Venezia è concentrato quasi il 50 per cento delle attività imprenditoriali a rischio "presenti" nella nostra regione.(vedi Tabella 1)

Tab. 1 – Veneto: stima imprese potenzialmente connesse a contesti di criminalità organizzata (*)

Province Rank nazionale	N° sedi imprese	Stima n° imprese potenzialmente prossime a contesti di criminalità organizzata (*)	Soglia (in % su totale imprese)
12 - Padova	85.103	2.355	2-3
15 - Venezia	66.983	1.854	2-3
23 - Verona	83.789	1.391	1-2
26 - Treviso	77.989	1.295	1-2
27 - Vicenza	72.011	1.196	1-2
80 - Rovigo	22.289	370	1-2
101 - Belluno	13.325	74	0-1
Veneto	421.489	8.535	1-2
ITALIA	5.078.802	150.000	2-3

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Infocamere e Banca d'Italia

L'estorsione è uno dei pochi reati che ha registrato un forte aumento del numero delle denunce. La Direzione Investigativa Antimafia ha spiegato che questo fenomeno si sta diffondendo senza ricorrere più a minacce esplicite e men che meno all'uso della violenza, ma cercando una specie di "complicità" con le vittime, imponendo, ad esempio, l'assunzione di personale o fornendo altre tipologie di servizi/forniture. Oppure, proponendo alle imprese soluzioni "condivise" con reciproci vantaggi, come l'attività di fatturazione per operazioni inesistenti, ove le vittime devono corrispondere in contanti anche l'importo dell'IVA che poi deve essere versata all'erario dal committente. Consentendo così a quest'ultimo di onorare l'adempimento fiscale e al contempo di occultare la richiesta estorsiva di denaro.

La situazione è critica in tutto il Veneto: in 10 anni le denunce si sono quadruplicate a Belluno e più che triplicate a Vicenza. Tra il 2013 e il 2023 in Veneto le denunce per estorsione sono aumentate del 116,1 per cento, contro una media nazionale del 66,2 per cento. (vedi Tabella 2)

Tab. 2 - Negli ultimi 10 anni sono aumentate le denunce per estorsione

Rank per var. %	Regioni e ripartizioni	2013	2023	Var. ass. 2023-2013	Var. % 2023/2013
1	Trentino Alto Adige	48	183	+135	+281,3
2	Lazio	644	1.464	+820	+127,3
3	Emilia-Romagna	446	993	+547	+122,6
4	Friuli-Venezia Giulia	84	182	+98	+116,7
5	Veneto	317	685	+368	+116,1
6	Toscana	372	751	+379	+101,9
7	Lombardia	972	1.858	+886	+91,2
8	Piemonte	457	795	+338	+74,0
9	Liguria	156	261	+105	+67,3
10	Umbria	90	138	+48	+53,3
11	Abruzzo	141	214	+73	+51,8
12	Sicilia	736	1.013	+277	+37,6
13	Molise	35	48	+13	+37,1
14	Marche	167	220	+53	+31,7
15	Campania	1.005	1.309	+304	+30,2
16	Valle d'Aosta	25	31	+6	+24,0
17	Sardegna	167	194	+27	+16,2
18	Calabria	302	334	+32	+10,6
19	Puglia	638	703	+65	+10,2
20	Basilicata	82	62	-20	-24,4
ITALIA		6.884	11.438	+4.554	+66,2
	Nordovest	1.610	2.945	+1.335	+82,9
	Nordest	895	2.043	+1.148	+128,3
	Centro	1.273	2.573	+1.300	+102,1
	Mezzogiorno	3.106	3.877	+771	+24,8

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Istat

Sempre nello stesso arco temporale, tra le province venete, invece, le variazioni di crescita più importanti hanno interessato, in particolare, Belluno con il +330 per cento, Vicenza con il +248,8 per cento, Verona con il +127,7 per cento, Treviso con il +123,7 per cento, Venezia con il +94,8 per cento, Rovigo con il +92,9 per cento e Padova con il +42,5 per cento. In valore assoluto, infine, la provincia di Verona è quella che nel 2023 ha registrato con 148 denunce l'ammontare complessivo più alto registrato in Veneto. Seguono Vicenza con 143, Padova con 124 e Venezia con 113 (vedi Tabella 3).

(<https://www.radiopiu.net/wordpress/in-veneto-sono-8-500-le-imprese-in-odor-di-mafia>)

Tab. 3 – Numero di denunce per estorsione

Rank per var. %	Regioni e ripartizioni	2013	2023	Var. ass. 2023-2013	Var. % 2023/2013
2	Belluno	10	43	+33	+330,0
7	Vicenza	41	143	+102	+248,8
24	Verona	65	148	+83	+127,7
25	Treviso	38	85	+47	+123,7
38	Venezia	58	113	+55	+94,8
40	Rovigo	14	27	+13	+92,9
66	Padova	87	124	+37	+42,5
5	Veneto	317	685	+368	+116,1
TOTALE ITALIA (*)		6.884	11.438	+4.554	+66,2

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Istat

Contesto interno

Missione e compiti istituzionali

L'ESU ha lo scopo istituzionale di garantire e promuovere il Diritto allo Studio Universitario, nell'ambito delle competenze ad esso affidate dalla Regione Veneto (Legge Regionale n. 8 del 7 aprile 1998), fornendo assistenza e sostegno agli studenti universitari dell'Ateneo patavino mediante l'erogazione di benefici e servizi che favoriscano l'accesso e la frequenza agli studi universitari ed il successo nel percorso formativo scelto, in particolare per coloro che, pur essendo meritevoli negli studi, si trovano in condizioni di disagio economico.

Le funzioni istituzionali dell'ESU consistono, principalmente, nei seguenti interventi a sostegno del Diritto allo Studio Universitario:

- *Sostegno finanziario* agli studenti universitari attraverso l'erogazione di borse di studio e sussidi straordinari;
- *Servizi agli studenti universitari*: ristorazione, alloggi, orientamento al lavoro, servizi alla persona e promozione di attività sportive e culturali;
- *Interventi inerenti e collaterali al Diritto allo Studio del Sistema Scolastico e Formativo*.

È previsto un concorso pubblico, su istanza, per la valutazione dei requisiti di reddito e/o di merito al fine dell'assegnazione dei seguenti benefici:

- ammissione alle Residenze e agli alloggi universitari per gli studenti dell'Università di Padova, dei Conservatori e delle Scuole Superiori per Mediatori Linguistici;
- ammissione alla graduatoria di Borsa di Studio regionale, contributi per la mobilità internazionale per gli studenti dei Conservatori di Musica e delle Scuole Superiori per Mediatori Linguistici;
- attribuzione di sussidi straordinari e altri interventi economici;
- provvidenze per studenti con disabilità.

Gli strumenti principali di cui si avvale l'Amministrazione per comunicare periodicamente ai suoi stakeholder gli obiettivi strategici ed operativi e rendicontarne i risultati sono:

- il Bilancio di previsione finanziario, con particolare riferimento alla Nota Integrativa, in cui viene illustrata l'attività di pianificazione, tenuto conto della componente strategica e di quella operativa in coerenza con le linee programmatiche da attuare;
- il Piano triennale della Performance, ora assorbito nel PIAO;
- la Relazione della Performance;
- il Bilancio Sociale.

2.3.5 Rilevazione dei processi - Aree a rischio e mappatura processi

Secondo il PNA "l'individuazione delle aree a rischio ha la finalità di consentire l'emersione delle aree nell'ambito dell'intera amministrazione che debbono essere presidiate più di altre mediante l'implementazione di misure di prevenzione".

L'individuazione delle aree a rischio è il risultato di un processo complesso che presuppone la valutazione del rischio attraverso la verifica dei singoli processi, delle singole attività e funzioni svolte all'interno dell'Amministrazione.

Le aree a rischio variano, oltre che in funzione della tipologia di attività svolta dall'Ente e degli obiettivi da questo perseguibili, anche sulla base delle risultanze dell'analisi del contesto esterno ed interno all'ente. Tuttavia, vi sono alcune attività, comuni a gran parte delle Amministrazioni Pubbliche che, a prescindere dalle variabili appena accennate, sono riconducibili ad aree ad alto livello di probabilità di eventi rischiosi di *natura corruttiva e di maladministration* in generale.

La gestione del rischio è dunque stata focalizzata sulle Aree generali qui di seguito riportate, come individuate da ANAC: (All. 2 - PTPTCT ANAC 2025.2027 PDF) (www.anticorruzione.it)

1. Area gestione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari
2. Area gestione risorse umane, progressione del personale, conferimento di incarichi di collaborazione.
3. Area contratti pubblici, affidamento di lavori, servizi e forniture
4. Acquisizione e gestione del personale
5. Area entrate e spese, patrimonio
6. Area controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
7. Incarichi e nomine
8. Affari legali e contenzioso.

Mappatura dei processi: Revisione

L'analisi del contesto interno, oltre ai dati generali sopra indicati, è basata sulla rilevazione ed analisi dei processi organizzativi. La mappatura dei processi è un modo "razionale" di individuare e rappresentare tutte le attività dell'ente e assume carattere strumentale ai fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi.

Come indicato nella Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015, l'Autorità chiarisce che: *"L'accuratezza e l'eshaustività della mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione. Dal livello di approfondimento scelto dipende la precisione e, soprattutto, la completezza con la quale è possibile identificare i punti più vulnerabili dei processi e, dunque, i rischi di corruzione che insistono sull'amministrazione: una*

mappatura superficiale può condurre ad escludere dall'analisi e trattamento del rischio ambiti di attività che invece sarebbe opportuno includere."

In tale contesto si è inserito il lavoro svolto dal team formato dal Direttore, in qualità di Responsabile della prevenzione della corruzione e dai Responsabili dei Servizi e Uffici che, nel corso dell'anno 2025, hanno provveduto all'aggiornamento/revisione della mappatura dei processi aziendali (per un totale di n. **139** processi mappati tra i vari Servizi/Uffici), aggiornando la mappatura avviata e completata in occasione della redazione del PTPCT 2025-2027. Per i processi mappati sono state, quindi, individuate le eventuali misure di prevenzione in relazione ai potenziali rischi corruttivi.

Si è provveduto ad una semplificazione dei processi in conseguenza della loro digitalizzazione e del loro accorpamento.

L'applicazione del nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023) e del suo correttivo (D.Lgs. 209/2024) ha introdotto la digitalizzazione obbligatoria dell'intero ciclo di vita del contratto attraverso l'uso di piattaforme digitali. .

L'obbligo di utilizzare le piattaforme digitali si estende anche ai "microaffidamenti" (sotto i 5.000 euro) a partire dal 1° gennaio 2025, attraverso l'acquisizione del Codice Identificativo di Gara (CIG) esclusivamente tramite queste piattaforme.

Questa trasformazione digitale ha lo scopo di semplificare le procedure, renderle più trasparenti e velocizzare i processi di gara

Identificazione, analisi e ponderazione degli eventi rischiosi

La fase d'identificazione del rischio è finalizzata ad individuare le tipologie di eventi (minacce o opportunità) che incidono sul raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Nell'ottica di prevenzione della corruzione, l'identificazione degli eventi rischiosi ha come obiettivo quello di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai processi, o alle fasi dei processi, di pertinenza dell'ESU di Padova.

Come previsto dal Piano 2025-2027 nel mese di ottobre sono stati somministrate ai Referenti (titolari di E.Q. e Responsabili di Ufficio) le schede di monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure anticorruzione specifiche di prevenzione di rispettiva competenza per l'anno 2025, individuate in Allegato_B del PTPCT 2025-2027 e tradotte in obiettivi di Performance.

Come evidenziato dalle check list debitamente compilate dai Referenti dei vari Servizi/Uffici non sono emerse situazioni di criticità o eventi sentinella di possibili eventi corruttivi tali da richiedere l'adozione di ulteriori misure di prevenzione o di provvedimenti modificativi dell'assetto organizzativo dell'Ente. Inoltre, nel corso del 2025 al RPCT non sono pervenute segnalazioni di potenziali fenomeni corruttivi. Pertanto, come consentito nel PNA 2019, si procede al presente aggiornamento apportando modifiche non sostanziali confermando, sostanzialmente, il contenuto del piano precedente.

A seguito di tali risultanze, per l'anno 2025 è stato aggiornato il "catalogo/registro dei rischi" (**Allegato_A**) per i quali sono state elaborate opportune proposte d'intervento specifico (trattamento) finalizzate a ridurre la probabilità di accadimento del rischio o a contenerne l'impatto (**Allegato_B**) e di monitoraggio.

Identificazione e progettazione delle misure di prevenzione

La fase d'identificazione e progettazione delle misure di prevenzione è finalizzata per l'appunto all'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 dunque in un'attività attraverso la quale s'identificano e s'implementano appropriate misure al fine di ridurre o neutralizzare il rischio.

Per il triennio 2025-2027, con particolare riferimento al 2025, vengono sostanzialmente confermate le misure di prevenzione individuate nel precedente Piano anticorruzione, in relazione all'aggiornamento della mappatura dei processi.

Le misure si distinguono in:

a) Obbligatorie: *derivanti, cioè da disposizioni normative:*

- Il Codice di comportamento, - La rotazione del personale addetto ad aree a rischio corruzione;
- La Formazione; - La tutela del dipendente (*whistleblower*); - L'astensione in caso di conflitti d'interesse; - Lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*pantouflage – revolving doors*); - Piani d'Integrità; - Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile.

b) Trasversali, quali ad esempio:

- *Trasparenza*;
- *Informatizzazione dei processi* che consente la tracciabilità dello sviluppo del processo, riduce il rischio d'indebite ritardi e permette di tracciare le responsabilità per ogni fase;
- *Accesso telematico* a dati, documenti, procedimenti ed il loro riutilizzo che facilita: l'apertura dell'Amministrazione verso gli utenti; la diffusione del patrimonio pubblico ed il controllo dell'attività da parte dell'utenza;
- *Monitoraggio sul rispetto dei termini procedurali* attraverso il quale emergono eventuali omissioni o ritardi che possono essere sintomo di fenomeni corruttivi.

c) Ulteriori: non derivanti cioè da disposizioni normative ma che diventano obbligatorie nel momento in cui vengono inserite nel Piano.

Le misure di prevenzione dei rischi specifici di corruzione, con riferimento alle attività maggiormente esposte, sono contenute nell'Allegato_ B. Nell'Allegato _B, a latere, sono riportate con le stesse modalità, anche le misure Obbligatorie (a.) e Trasversali (b.), di cui sopra, che s'intendono realizzare e che interessano i diversi momenti e ambiti dell'agire amministrativo, in particolare i meccanismi di formazione, di attuazione e di controllo della decisione.

Per quanto riguarda le misure in materia di trasparenza si rimanda integralmente all'**Allegato_C**.

Per ciascuna misura da implementare, come risposta al rischio di corruzione, sono stati identificati:

- Descrizione delle fasi di attuazione delle misure proposte;
- Termine per l'implementazione/realizzazione;
- Struttura e responsabile del trattamento;
- Indicatori di monitoraggio.

Misure di prevenzione generali obbligatorie

Si riportano di seguito le misure organizzative di carattere generale e trasversale che ESU di Padova intende mettere in atto, in coerenza con quanto previsto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, e in relazione alla propria dimensione organizzativa.

a) Nei meccanismi di formazione delle decisioni:

- Nella fase istruttoria degli atti:
 - rispettare l'ordine cronologico di protocollo dell'istanza;
 - predeterminare i criteri di assegnazione delle pratiche ai collaboratori;
 - redigere gli atti in modo chiaro e semplice: gli atti dell'Ente dovranno ispirarsi ai principi di semplicità e di chiarezza. Tutti gli uffici dovranno riportarsi, per quanto possibile, ad uno stile comune, curando che i provvedimenti conclusivi dei procedimenti riportino, nel documento istruttorio, la descrizione del procedimento svolto e la motivazione;
 - rispettare il divieto di aggravio del procedimento,
 - distinguere l'attività istruttoria e la relativa responsabilità dall'adozione dell'atto finale, in modo tale che per ogni provvedimento siano coinvolti almeno due soggetti, l'istruttore proponente ed il dirigente.
- Nella formazione dei provvedimenti, con particolare riguardo agli atti in cui si esercita ampia discrezionalità amministrativa e tecnica, ***motivare adeguatamente l'atto***; l'onere di motivazione è tanto più necessario quanto è più ampio il margine di discrezionalità. La motivazione indica i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione, sulla base dell'istruttoria. La motivazione dovrà essere il più possibile precisa, chiara e completa.
- Ai sensi dell'art 6 bis ***“Conflitto d'interessi”*** della Legge 7 agosto 1990, n. 241, così come introdotto dall'art. 1 comma 4 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, ***astenersi*** da parte del *"Responsabile del procedimento e dei titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale in caso di conflitto d'interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.*

Il quadro normativo deve essere completato con quanto disposto dal DPR 62/2013 (Codice di comportamento) che all'art.7 introduce una tipizzazione delle ipotesi di conflitto d'interesse stabilendo quanto segue *“Il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni che possano coinvolgere interessi propri, ovvero dei suoi parenti, del coniuge, di conviventi, di affini entro il secondo grado oppure di persone con le quali abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente ovvero di enti, associazioni non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il Responsabile dell'ufficio di appartenenza.”*

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 13, comma 3 del DPR n. 62/2013 *chiedere al dirigente, prima di assumere le proprie funzioni, comunicazione per iscritto all'Amministrazione delle partecipazioni azionarie e degli altri interessi finanziari che possano porlo in conflitto con la funzione pubblica svolta e la dichiarazione circa l'eventuale presenza di parenti o affini che versino in situazione di conflitto d'interessi, anche potenziale, con l'attività dell'ufficio diretto. Estendere la verifica di assenza di situazioni di conflitto d'interesse anche nei confronti di collaboratori/consulenti* che, all'atto del conferimento dell'incarico, devono *attestare l'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto d'interesse*, come previsto dall'art. 53 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come novellato dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, , provvedendo alla pubblicazione dell'attestazione nel sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente".

b) Nei meccanismi di attuazione delle decisioni:

- garantire la tracciabilità delle attività;
- redigere la mappatura di tutti i processi amministrativi dell'Ente;
- garantire l'aggiornamento del repertorio dei procedimenti amministrativi;
- rilevare e aggiornare i tempi medi di conclusione dei procedimenti.

c) Nei meccanismi di controllo delle decisioni

- applicare sistemi di controllo interno, quale il controllo a campione da parte del Collegio dei Revisori dei Conti sulla regolarità amministrativo/contabile e legittimità degli atti amministrativi dell'Ente;
- monitorare il rispetto dei tempi procedurali relativi ai procedimenti su istanza di parte, pubblicati ai sensi dell'art.35 co.1, Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, e provvedere alla tempestiva eliminazione delle anomalie;
- monitorare circa il rispetto dei tempi di pagamento dell'Amministrazione.

d) Con riferimento ai **Regolamenti interni all'Ente, aggiornarli e adeguarli alle modifiche normative che intervengono sia in tema di prevenzione anticorruzione sia di trasparenza, nonché ai periodici mutamenti dell'assetto organizzativo interno.**

e) Nel conferimento d'incarichi dirigenziali e d'incarichi amministrativi di vertice accertare, ai sensi di quanto disposto dall'art. 20 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, a norma dell'art.1, commi 49 e 50, della Legge 6 novembre 2012, n.190, e del PNA 2025, l'assenza di cause d'inconferibilità/incompatibilità mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato nei termini e alle condizioni stabilite dall'art. 46 del D.P.R. n. 445/2000. Le dichiarazioni rese dagli interessati ed i loro aggiornamenti sono pubblicate nella sezione "Amministrazione trasparente" sottosezione "Personale" del sito istituzionale dell'Amministrazione.

- Per **inconferibilità**, s'intende la preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi previsti dal decreto a coloro che hanno riportato condanne penali per reati previsti dal Capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, nonché a coloro che hanno svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico e a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico;

-Per **incompatibilità**, si fa riferimento all'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza dell'incarico e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico.

Compete al Servizio Organizzazione e Personale provvedere a raccogliere e a verificare le dichiarazioni rilasciate sull'insussistenza di cause d'inconferibilità e d'incompatibilità.

Per quanto riguarda la periodicità della verifica sulle dichiarazioni circa l'insussistenza di cause d'inconferibilità e d'incompatibilità, si precisa che:

1. Sulle dichiarazioni di assenza di cause d'inconferibilità:

la verifica deve essere puntuale su tutte le dichiarazioni e non oltre 15 giorni dal rilascio della dichiarazione stessa;

2. Sulle dichiarazioni di assenza di cause d'incompatibilità: la verifica avviene a campione entro il 30 giugno di ogni anno. Il campione verificato sarà pari al 50% delle dichiarazioni di assenza di cause d'incompatibilità rilasciate entro il 31 gennaio di ogni anno, per ciascuna delle categorie dei soggetti interessati.

Alla dichiarazione dovrà essere allegata l'elencazione di tutti gli incarichi/cariche ricoperti dal soggetto che s'intende incaricare (per l'inconferibilità di cui al punto 1) e già incaricato (per l'incompatibilità di cui al punto 2).

Qualora dalle dichiarazioni rese e dai controlli effettuati emergessero ipotesi d'inconferibilità o incompatibilità, l'Amministrazione provvederà ad applicare rispettivamente le disposizioni previste dagli artt. 17, 18 e 19 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, nonché quelle stabilite dal Piano Nazionale Anticorruzione e relativi allegati.

Al fine di garantire la sistematica osservanza degli obblighi posti dal Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, il Servizio Organizzazione e Personale provvede affinché:

a) nei bandi e negli interpelli per l'attribuzione degli incarichi dirigenziali venga inserita l'espressa indicazione delle cause ostative previste dal Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, ed una clausola che preveda che l'efficacia del provvedimento di conferimento dell'incarico è condizionata all'acquisizione agli atti della dichiarazione di insussistenza delle cause ostative che l'interessato è tenuto a rendere ai sensi dell'art. 20 del citato Decreto Legislativo;

b) negli atti di conferimento/rinnovo dell'incarico sia inserita una clausola che preveda l'assolvimento dell'obbligo di rendere con periodicità annuale, nel termine stabilito dall'Amministrazione, e tempestivamente su richiesta della medesima, la dichiarazione di cui all'art. 20 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, che costituisce condizione di efficacia dell'incarico.

c) Nell'attività contrattuale

- rispettare il divieto di frazionamento o innalzamento artificioso dell'importo contrattuale;
- ridurre il più possibile l'area di affidamenti diretti ai soli casi ammessi dalla Legge e/o dal regolamento dell'Ente;
- assicurare fattivamente il rispetto del principio di rotazione tra le imprese e professionisti nell'affidamento d'incarichi d'importo inferiore alla soglia della procedura aperta;
- utilizzare gli acquisti a mezzo CONSIP e MEPA, secondo quanto previsto dalla normativa vigente;
- verificare la congruità dei prezzi di acquisto di beni e servizi effettuato al di fuori del mercato elettronico della PA;
- inserire nei contratti pubblici specifiche clausole che prescrivono l'obbligo del rispetto del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al DPR n. 62/2013, del Codice di comportamento dei dipendenti di ESU di Padova, dei principi contenuti nel PTPCT vigente in ESU e più in generale clausole anticorruzione e di legalità;
- predisporre *idonea modulistica* per tutti i contratti e procedimenti di concessione di benefici economici (es. bando attività culturali), dove gli operatori economici e/o ai soggetti interessati, nelle dichiarazioni da presentare per partecipare alla selezione/gara o nelle dichiarazioni di manifestazione di interesse, ovvero nelle dichiarazioni a corredo dell'offerta di gara, nonché nel contratto, attestano:

1) di avere/non avere relazioni di parentela, affinità, situazioni di convivenza o di frequentazione abituale tra i titolari, gli amministratori, i soci dell'impresa con i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione;

2) di non incorrere nell'ipotesi contemplata dall'art. 53, comma 16-ter, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ossia di non avere concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo o comunque di non avere attribuito incarichi ad ex dipendenti dell'ESU di Padova che negli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di quest'ultima aventi come destinataria la ditta stessa, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'ESU di Padova (***clausola di Pantouflage - Revolving Doors***);

- provvedere alla pubblicazione dei dati relativi ai contratti pubblici in base alle vigenti normative in materia di trasparenza, ivi compreso l'adempimento con periodicità annuale previsto ex art.1 co. 32 Legge 6 novembre 2012, n. 190.

Sull'incompatibilità successiva, disciplinata dall'art. 53 co. 16 ter del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, succitato, la disciplina in parola è volta a scoraggiare comportamenti impropri del dipendente che durante il periodo di servizio intenda sfruttare la propria posizione all'interno dell'Amministrazione per precostituirsì situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui sia entrato in contatto in relazione al proprio rapporto di lavoro. Allo stesso tempo la disciplina è volta anche a ridurre il rischio che il soggetto privato possa esercitare pressioni sul dipendente, prospettando opportunità professionali presso il privato stesso a conclusione del rapporto di lavoro presso la Pubblica Amministrazione.

A tal proposito si richiama la competenza sia di vigilanza (Art. 16 Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39) che consultiva (art. 1 co. 2 lett. e) della Legge 6 novembre 2012, n. 190) riconosciuta dalla Legge in capo ad ANAC.

Ambito soggettivo: il divieto si applica a tutti i soggetti con poteri autoritativi, ovvero a tutti i soggetti che esercitano concretamente ed effettivamente, per conto della Pubblica Amministrazione, detti poteri, cioè che abbiano potuto incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale; il divieto si applica pertanto non solo al soggetto che abbia firmato l'atto ma anche a coloro che abbiano partecipato al procedimento.

Il divieto di pantouflage opera non solo nei confronti dei dipendenti dell'amministrazione in forza di un contratto di lavoro di natura pubblicistica a tempo indeterminato ma anche ai soggetti legati all'Amministrazione da un contratto di lavoro a tempo determinato o autonomo, nonché ai titolari di incarichi di cui all'art. 21 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39.

Si precisa che il potere autoritativo rileva non solo qualora si manifesti con provvedimenti afferenti alla conclusione di contratti per l'acquisizione di beni e servizi, ma anche con provvedimenti che incidano unilateralmente, modificandole, sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari (autorizzazione, concessioni, sovvenzioni, sussidi etc....).

Ambito oggettivo: rientrano nella nozione di "soggetto privato destinatario dell'attività della Pubblica Amministrazione" anche le società partecipate e finanche controllate da una Pubblica Amministrazione, comprese quelle che erogano un servizio in forza di un affidamento secondo il modello in *house providing*.

Sanzioni: la violazione del divieto comporta la nullità dei provvedimenti della Pubblica Amministrazione, nonché degli incarichi conferiti all'ex dipendente dal soggetto privato. Il RPCT segnala ad ANAC e all'Amministrazione ogni violazione del divieto di pantouflage.

d) Nella formazione di commissioni di concorso o di gara

- all'atto della nomina a componente /segretario di commissione, fare sottoscrivere agli interessati apposita dichiarazione sull'insussistenza di cause ostative alla nomina previste ex art. 35 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ex art. 51 del c.p.c. ed art. 93 D. Lgs 31 marzo 2023, n. 36.

Al fine del controllo sulla veridicità delle dichiarazioni rese, i Servizi interessati provvederanno a richiedere ai competenti organi giudiziari la certificazione relativa ai carichi pendenti e al casellario giudiziario per i componenti esterni, mentre procederanno a campione per i componenti interni.

e) Per quanto riguarda lo svolgimento d'incarichi /attività extra-istituzionali ex art. 53, comma 2, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è previsto che le pubbliche amministrazioni non possono conferire ai dipendenti incarichi non compresi nei compiti e nei doveri d'ufficio, che non siano espressamente previsti o disciplinati da Legge o altre fonti normative, o che non siano previamente autorizzati. Inoltre l'art. 53, comma 5 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, prevede inoltre che il conferimento operato direttamente dall'Amministrazione, nonché l'autorizzazione all'esercizio di incarichi che provengano da amministrazione pubblica diversa da quella di appartenenza, ovvero da società o persone fisiche che svolgano attività d'impresa o commerciale, sono disposti dai rispettivi organi competenti secondo criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità tali da escludere casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, nell'interesse del buon andamento della pubblica amministrazione o situazioni di conflitto, anche potenziale di interessi, che pregiudicano l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite del dipendente.

ESU, a riguardo, ha definito nel Titolo III del Codice di Comportamento vigente la disciplina delle autorizzazioni allo svolgimento d'incarichi, non compresi nei compiti e nei doveri d'ufficio e ha dettato criteri e procedure per il loro rilascio, al personale dipendente, da parte dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 53 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Spetta al Responsabile Servizio Organizzazione e Personale verificare e attestare con periodicità semestrale, su un campione pari almeno al 50% delle autorizzazioni rilasciate, che i compensi percepiti e l'attività svolta dai dipendenti siano conformi e coerenti a quanto dichiarato in sede di autorizzazione e che non emerga da controlli incrociati con altre banche dati (Anagrafe Amministrazioni locali, PerlaPa, casellario delle posizioni previdenziali, Anagrafe delle prestazioni) lo svolgimento da parte del dipendente di attività extra non autorizzate o l'esistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto d'interessi.

f) In attuazione dell'art. 1, comma 17, della Legge 6 novembre 2012, n. 190, l'Amministrazione applica i protocolli di legalità via via approvati con Deliberazione della Regione Veneto o patti d'integrità per l'affidamento delle commesse.

Con la **D.G.R. n. 721 dell'8 luglio 2025** è stato approvato lo schema, poi perfezionatosi in data 09 ottobre 2025, del Protocollo di legalità 2025, con scadenza ottobre 2028 per il potenziamento delle misure di prevenzione della corruzione nel settore dei contratti pubblici

attraverso una struttura semplificata che lo rende di più agevole consultazione ed applicazione pratica.

Altre azioni

Tra le azioni obbligatorie preventive in materia di anticorruzione che si ripropongono nel corso del triennio 2026-2028, in conformità a quanto previsto dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, si prevede una serie di altri interventi trasversali, come di seguito individuati, rivolti al personale che opera all'interno dell'organizzazione dell'Azienda e finalizzati a rendere tutto il personale consapevole e partecipe alla lotta contro potenziali fenomeni di corruzione.

a) La Formazione dei dirigenti e dei dipendenti è ritenuta dalla Legge stessa uno degli strumenti obbligatori fondamentali dell'azione di prevenzione. Assicura infatti la diffusione di valori etici, mediante l'insegnamento di principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati all'ufficio esercitato, aiuta il dipendente ad assimilare la buona cultura della legalità e a tradurla nella quotidianità dei processi amministrativi.

Nell'ambito del piano di formazione deve essere inserita la formazione in tema di anticorruzione. I fabbisogni formativi sono individuati dal RPCT in raccordo con il Responsabile del Servizio Organizzazione e Personale.

La formazione in materia di anticorruzione nel triennio di riferimento deve prevedere due livelli:

1) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti (monte ore di formazione non inferiore a 3 h/anno pro capite);

2) livello specifico, rivolto al Responsabile della prevenzione, ai Referenti (Dirigenti e Responsabili di Settore/Ufficio), al personale che opera in aree a rischio, ai componenti degli organismi di controllo, (monte ore di formazione non inferiore a 8 h/anno pro capite).

Il personale da inserire nei percorsi formativi è individuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione, tenendo presente il ruolo affidato a ciascun soggetto e le aree a maggior rischio di corruzione individuate nel PTPCT

Il livello generale di formazione deve essere rivolto alla generalità dei dipendenti, deve riguardare l'aggiornamento delle competenze (*approccio contenutistico*) e le tematiche dell'etica e della legalità. Le iniziative formative, aventi ad oggetto il contenuto del Codice di Comportamento e del Codice disciplinare (*o la normativa disciplinare*), devono coinvolgere tutti i dipendenti ed anche i collaboratori a vario titolo dell'amministrazione.

Il livello specifico, rivolto al personale di cui alla lettera b), deve avere come oggetto le seguenti materie: strumenti e tecniche di gestione del rischio corruzione: valutazione e trattamento; mappatura/analisi dei processi; acquisizione di competenze specifiche per lo svolgimento delle attività nelle aree a più elevato rischio di corruzione; costante aggiornamento sull'evoluzione normativa in materia di trasparenza e corruzione.

L'attività di formazione viene erogata da ditta esterna individuata con procedura selettiva coerente con i principi operativi fissati dal Regolamento dell'Azienda per il conferimento di incarichi esterni e con le disposizioni del Decreto Legislativo 23 marzo 2023, n. 36, in merito alle procedure di affidamento di beni dei servizi.

b) Il Codice di comportamento dell'ESU di Padova è stato predisposto con decreto del Commissario Straordinario n. 59 del 18 dicembre 2013 in conformità alle previsioni di cui al

DPR n. 62/2013 ed aggiornato con decreto del Commissario Straordinario n. 17 del 7 giugno 2018.

Il Codice di comportamento contiene una specifica sezione dedicata ai doveri dei dirigenti e dei dipendenti, al comportamento che deve essere tenuto in servizio e nei rapporti con il pubblico.

Le norme contenute nel Codice regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti e, dunque, indirizzano l'azione amministrativa. In particolare il Codice mira ad assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni di corruzione, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.

Nel suddetto Codice il RPCT, deve garantire, in collaborazione con il Servizio la diffusione e la conoscenza del Codice di comportamento nell'Azienda, nonché deve provvedere a tutti gli adempimenti in materia, compreso il monitoraggio della sua applicazione e del suo aggiornamento.

La violazione dei doveri contenuti nel Codice di comportamento, nonché il mancato rispetto delle prescrizioni contenute nel Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione, sono considerati comportamenti contrari ai doveri d'ufficio, ai quali vengono applicati, nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità e in ragione del pregiudizio, anche morale, derivatone, le sanzioni disciplinari previste dalle norme e dai contratti vigenti.

Nel presente Codice, in ottemperanza a quanto previsto dalla Legge n. 6 novembre 2012, n. 190, e alle conseguenti modifiche intervenute sull'art.53 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è disciplinata l'attività di vigilanza in materia di autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali dei dipendenti (artt.18,19,20). Sono definite le cause d'inconferibilità e d'incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati (artt. 4 e 5), a norma dell'art.1, commi 49 e 50 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, e del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, nonché l'attività periodica di vigilanza sulla verifica/mantenimento della loro insussistenza.

Infine il Codice disciplina i casi di astensione dei dipendenti in caso di presenza di conflitto d'interesse (art.6).

Il D.P.R.n. 81/2023 ha introdotto novità e modifiche significative al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici del 2013, aggiornandolo con nuove regole su trasparenza, efficienza e condotta, e introducendo specifici obblighi relativi all'uso di account social media, tecnologie informatiche e alla comunicazione istituzionale.

È stato aggiunto l'articolo 11-ter, che chiarisce che le opinioni sui social media non devono essere attribuibili alla pubblica amministrazione di appartenenza e vieta messaggi oltraggiosi o discriminatori. L'uso di account istituzionali è consentito solo per fini lavorativi.

L'uso della posta elettronica personale va evitato per comunicazioni di servizio, salvo casi di forza maggiore.

Si rafforzano i principi di servizio, correttezza e trasparenza nei rapporti con il pubblico. Il dipendente deve orientare il proprio comportamento alla soddisfazione dell'utente. Il dirigente deve tenere un comportamento esemplare e la cura del benessere organizzativo.

Il codice di comportamento è quindi, uno strumento fondamentale per prevenire la corruzione e orientare la condotta dei funzionari verso il miglior servizio pubblico.

La violazione degli obblighi previsti dal codice configura un illecito disciplinare.

Le violazioni possono comportare sanzioni disciplinari che possono arrivare fino al licenziamento in caso di gravità o reiterazione, anche in assenza di responsabilità penale, civile o amministrativa.

c) La rotazione del personale

La rotazione del personale nel PNA 2025 riguarda la programmazione della misura, obbligatoria nelle aree a rischio, per chi raggiunge determinati periodi di permanenza (8 o 10 anni continuativi, a seconda dell'area di rischio) entro il 2025. Non rientrano nel censimento 2025 i dipendenti già ruotati prima del 31 dicembre 2024. Oltre alla rotazione ordinaria, esistono anche misure straordinarie applicabili in casi specifici. Lo scopo è quello di limitare la nascita di relazioni improprie, consolidando l'efficacia della misura di prevenzione della corruzione (parere del 30 gennaio 2025/fascicolo ANAC n. 269/2025)

In ESU la rotazione, cd. "*ordinaria*" del personale, nelle aree a potenziale rischio di corruzione, è pianificata in modo graduale e su base pluriennale con attenzione, anche in relazione al fatto che l'applicazione di tale misura, soprattutto in posti che richiedono conoscenze altamente specialistiche, può comportare un temporaneo rallentamento delle attività, dovuto all'affiancamento e alla formazione del personale che dovrà assumere nuove e diverse mansioni.

Del resto, la rotazione rimane una misura estrema, alquanto difficile da attuare in una realtà come quella dell'ESU di Padova, caratterizzata da ridotte dimensioni e da un numero limitato di personale operante al suo interno. In tale contesto la rotazione del personale potrebbe causare inefficienza e inefficacia dell'azione amministrativa, tale da precludere in alcuni casi la possibilità di erogare in maniera ottimale i servizi ai propri utenti.

Inoltre, nell'ambito degli incarichi dirigenziali, non è stato possibile attuare il criterio di rotazione per la presenza di un solo dirigente, oltre al Direttore.

Per i motivi suesposti ESU privilegia adottare misure alternative finalizzate a scongiurare episodi anche potenziali di corruzione: tale è da considerarsi la cd. "*segregazione delle funzioni*" che prevede che le varie fasi del procedimento possano essere assegnate periodicamente a soggetti diversi al fine di evitare che la concentrazione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto possa esporlo a compiere errori o tenere comportamenti scorretti senza che questi vengano alla luce.

In ogni caso il Direttore dell'Azienda dispone comunque tempestivamente con provvedimento motivato la rotazione, cd. "*straordinaria*", del personale nei casi di avvio di procedimenti penali e disciplinari per condotte di natura corruttiva.

In particolare, in caso di notizia formale di avvio del procedimento penale a carico di un dipendente (ad esempio perché l'amministrazione ha avuto conoscenza di un'informazione di garanzia o è stato pronunciato un ordine di esibizione ex art.256 c.p.p. o una perquisizione o sequestro) ed in caso di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare la sospensione del rapporto, per il personale dirigenziale/apicale si procede, con atto motivato, alla revoca dell'incarico in essere ed al passaggio ad altro incarico ai sensi del dell'art.16, comma 1, lettera 1 quater e dell'art. 55 ter, comma 1, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165; per il personale dipendente non apicale si procede all'assegnazione ad altro servizio.

d) Segnalazione di fenomeni di corruzione: tutela del whistleblower (ossia del dipendente o collaboratore che segnala illeciti)

La tutela del c.d. *whistleblower* si applica a tutto il personale dipendente di ESU di Padova, con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, a tempo pieno e a tempo parziale, ai collaboratori o consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ai titolari di organi e d'incarichi negli uffici di diretta collaborazione delle autorità politiche, nonché nei confronti dei collaboratori o lavoratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione, in costanza del rapporto di lavoro o di collaborazione.

La tutela prevista è una misura di prevenzione della corruzione: la ratio della norma è di evitare che il dipendente/collaboratore, venuto a conoscenza di condotte illecite in ragione del rapporto di lavoro o di collaborazione, ometta di segnalarle per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli.

La disciplina del whistleblowing è stata completamente revisionata ad opera del D.Lgs. 24/2023 e con la successiva Delibera n. 479 del 26 novembre 2025 che ha modificato ed integrato la Delibera n. 311 del 12 luglio 2023 recante 'Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne'.(pubblicata nella Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 300 del 29 dicembre 2025)

<https://www.altalex.com/documents/news/2025/12/19/whistleblowing-indicazioni-anac-segnalazioni-interne>

L'Autorità Nazionale Anticorruzione aveva adottato, con Delibera del 12 luglio 2023, n. 311 le Linee guida in materia di whistleblowing, al fine di meglio specificare il contenuto del Decreto con l'obiettivo di fornire chiarimenti sulle modalità di implementazione e gestione dei canali interni di segnalazione.

(<https://www.anticorruzione.it/-/news.12.12.2025.whistleblowing-linee-guida-canali-interni>)

Il Decreto, infatti, prevedeva l'obbligo di istituire canali che consentissero di effettuare la segnalazione:

- in forma scritta;
- in forma orale, mediante linee telefoniche, sistemi di messaggistica vocale e/o incontro diretto con il gestore.

Successivamente, nelle proprie Linee Guida, l'ANAC, ha ribadito l'opportunità che le segnalazioni vengano gestite mediante l'implementazione di apposita piattaforma informatica. Tale modalità permetterebbe, infatti, di garantire una maggiore sicurezza informatica ed una maggiore protezione dei dati personali dei soggetti coinvolti, in quanto la stessa: mitiga la possibilità di verifica di data breach; garantisce la riservatezza dell'identità del segnalante mediante l'assegnazione di un codice identificativo, consentendo altresì le interlocuzioni con lo stesso. L'OdV può essere nominato quale gestore della segnalazione (mediante il conferimento di un distinto incarico); in caso contrario, è necessario disciplinare i rapporti tra l'OdV e il gestore della segnalazione e prevedere delle forme di raccordo tra gli organi, con particolare riguardo alle segnalazioni rilevanti ai sensi del D.lgs. 231/2001.

In sintesi nel 2025 l'ANAC ha approvato la Delibera n. 478 del 26 novembre 2025, recante le nuove Linee guida sui **canali interni** di segnalazione (**Linee guida n. 1/2025**), e la Delibera n. 479 del 26 novembre 2025, che modifica e integra le precedenti Linee guida **sui canali esterni** n. 311/2023 al fine di garantirne la coerenza sistematica. Resta in ogni caso fermo l'obbligo dell'**OdV**, in qualità di organo di vigilanza, di verificare sul corretto funzionamento del canale istituito e sulla relativa attuazione, nonché sulla formazione svolta.

Le Linee guida n. 1/2025 valorizzano, dunque, un approccio flessibile, nel quale l'OdV mantiene in ogni caso un ruolo centrale di supervisione sull'efficacia del sistema whistleblowing, sia quando agisce quale gestore delle segnalazioni, sia quando tale funzione è attribuita a un soggetto diverso, interno o esterno all'ente.

<https://www.dirittobancario.it/art/le-nuove-linee-guida-anac-sui-canali-interni-di-whistleblowing/>

- Condizioni e limiti alla tutela

1. Le condotte illecite segnalate devono riguardare situazioni di cui il segnalante sia venuto a conoscenza, in ragione del rapporto di lavoro o del rapporto contrattuale instaurato con l'Amministrazione, ricomprendendo sia quanto si sia appreso in virtù dell'ufficio rivestito, che quanto si sia appreso in occasione e/o a causa delle mansioni lavorative o delle prestazioni contrattuali rese, seppur in modo casuale;

2. Non sono meritevoli di tutela le segnalazioni basate su meri sospetti o voci: ciò non comporta la necessità che il segnalante debba essere certo dell'effettivo accadimento della situazione denunciata, ma è necessario che ritenga il fatto assai probabile; a tale fine le segnalazioni devono essere quanto più possibile circostanziate, offrendo il maggior numero possibile di elementi necessari all'Amministrazione per compiere i dovuti accertamenti;

3. In generale l'identità del segnalante non può essere rivelata, più precisamente:

- Nell'ambito del procedimento penale, l'identità del segnalante è coperta dal segreto nei modi e nei limiti previsti dall'articolo 329 del codice di procedura penale;

- Nell'ambito del procedimento dinanzi alla Corte dei conti, l'identità del segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura della fase istruttoria;

- Nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del segnalante non può essere rivelata, ove la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza di consenso del segnalante alla rivelazione della sua identità;

- La segnalazione è sottratta inoltre all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della Legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni.

4. La segnalazione inoltre deve essere fatta in buona fede, ovvero nell'interesse dell'integrità della PA; la tutela, pertanto, trova un limite "nei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione o per lo stesso titolo ai sensi dell'art. 2043 del Codice Civile, accertata con sentenza di primo grado" (art. 54 bis co 9 Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165).

- Divieto di discriminazione nei confronti del whistleblower:

per misure discriminatorie s'intendono le azioni disciplinari ingiustificate, le molestie sul luogo di lavoro ed ogni altra forma di ritorsione che determini condizioni di lavoro intollerabili.

Il dipendente, che ritiene di avere subito una discriminazione per avere effettuato una segnalazione di illecito, deve darne notizia circostanziata:

- al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), il quale valuta la sussistenza degli elementi per effettuare la segnalazione di quanto accaduto ovvero all'ANAC;

Può inoltre darne notizia:

- all'organizzazione sindacale, alla quale aderisce o ad una delle organizzazioni rappresentative del comparto presenti nell'Amministrazione; l'organizzazione sindacale deve riferire della situazione di discriminazione all'ispettorato della funzione pubblica, se la segnalazione non è stata effettuata dal Responsabile della prevenzione;

Nel caso ANAC accerti quanto segnalato, applica al Responsabile che ha adottato la misura discriminatoria la sanzione di cui all'art. 54 bis comma 6. Risulta a carico dell'amministrazione dimostrare che le misure discriminatorie o ritorsive, adottate nei confronti del segnalante, sono motivate da ragioni estranee alla segnalazione stessa.

Modalità di segnalazione delle condotte illecite

Dall'anno 2020, le segnalazioni devono essere presentate attraverso la *Piattaforma Whistleblowing*, alla quale è possibile accedere direttamente dal seguente link:
<https://esupd.segnalazioni.net/>

Trattasi di un'applicazione *on line*, pensata come strumento agile e semplice, messo a disposizione dei dipendenti di ESU e dei lavoratori /collaboratori delle imprese fornitrici di beni e servizi o che realizzano opere in favore di ESU, per segnalare condotte illecite o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione del rapporto esistente con l'Amministrazione.

Nel pieno rispetto della normativa (L. 179/2017 e Linee guida ANAC) sulla tutela dei segnalanti, la piattaforma è il canale prioritario per la presentazione delle segnalazioni. Essa consente al segnalante (whistleblower):

- di accedere in maniera riservata e sicura al sistema;
- di inserire le proprie segnalazioni tramite una procedura intuitiva e di facile compilazione;
- di comunicare con il Responsabile anticorruzione in maniera del tutto riservata, come da dettato normativo, e di monitorare lo stato di lavorazione di ogni segnalazione inviata.

Si precisa che qualunque segnalazione d'illecito potrà essere inviata direttamente anche ad ANAC per mezzo della piattaforma messa a disposizione dalla stessa ANAC per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite, raggiungibile al seguente url:

<https://servizi.anticorruzione.it/segnalazioni/#/>

Nel proprio vademecum ANAC suggerisce al segnalante l'utilizzo del modulo presente sulla piattaforma informatica che assicura priorità alla trattazione delle segnalazioni.
(<https://www.anticorruzione.it/-/whistleblowing>)

Valutazione della segnalazione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza prende in carico la segnalazione per valutarne la fondatezza. Se necessario, richiede chiarimenti al segnalante e/o ad eventuali altri soggetti coinvolti nella segnalazione con l'adozione delle necessarie cautele.

Valutati i fatti oggetto di segnalazione, il RPCT può decidere di archiviare la segnalazione, in caso di evidente e manifesta infondatezza, o, in caso contrario, valuta a chi inoltrare la segnalazione in relazione ai profili di illiceità riscontrati tra i seguenti soggetti: Dirigente, Responsabile titolare di PO del servizio / struttura cui è ascrivibile il fatto; Autorità giudiziaria; Corte dei conti; ANAC; Dipartimento della funzione pubblica.

La tutela della riservatezza della segnalazione va garantita anche nella fase d'inoltro ai soggetti terzi.

Il procedimento di valutazione della segnalazione da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione dovrà concludersi entro 90 giorni dal ricevimento della stessa, con l'archiviazione o l'inoltro.

Per lo svolgimento delle attività, il RPCT potrà avvalersi del personale, facente parte della propria struttura di supporto individuata nella *Segreteria di Direzione e nel Servizio Affari Generali*, che saranno soggetti agli stessi vincoli di riservatezza e alle stesse responsabilità cui è sottoposto il Responsabile.

2.3.6 La Trasparenza

La trasparenza è uno degli assi portanti della politica anticorruzione impostata dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190. La correlazione tra la prevenzione della corruzione e la trasparenza è talmente stretta che il Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come novellato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, prevede che la disciplina della trasparenza diventi una sezione del PTPC, facendo di fatto scomparire il PTTI come documento autonomo, ancorché armonizzato con il PTPC. L'efficacia della trasparenza quale prima misura anticorruzione si fonda sul controllo diffuso che essa permette in capo ad ogni portatore d'interesse; è dunque strategico che quest'ultimo sia coinvolto nel processo di trasparenza dell'Amministrazione, come di seguito meglio puntualizzato.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) con la **Delibera n. 192 del 7 maggio 2025**, ha definito tempi, modalità e contenuti per l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte delle pubbliche amministrazioni e degli enti soggetti, relativamente ai dati riferiti all'annualità 2024. (<https://www.anticorruzione.it/-/delibera-n.-192-del-7-maggio-2025>)

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), o la struttura con funzioni analoghe, ha attestato il grado di assolvimento degli obblighi previsti dal d.lgs. 33/2013 al **31 maggio 2025**, con particolare attenzione ad alcuni contenuti ritenuti strategici in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e uso delle risorse pubbliche.

In assenza di un OIV formalmente istituito, la delibera prevede che l'attestazione venga comunque compilata dal RPCT (o RT) o da altro soggetto con ruolo di controllo.

ANAC ha individuato una serie di obblighi informativi prioritari, di seguito elencati, (vedi pagina 8 della **Delibera n. 192 del 7 maggio 2025**), da verificare e documentare nel dettaglio attraverso l'applicativo web dedicato, (disponibile al link

<https://www.anticorruzione.it/-/attestazioni-degli-oiv-in-materia-di-assolvimento-agli-obblighi-di-pubblicazione#p2>

- 1) Consulenti e collaboratori (art. 15 d.lgs. n. 33/2013; art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001). L'adempimento richiede non solo la pubblicazione degli incarichi, ma anche l'attestazione della verifica sull'assenza di situazioni di conflitto di interesse, anche potenziale.
- 2) Personale (artt. 10,14,16,17,18, e 21 d.lgs. n. 33/2013; art. 20, d.lgs. n. 39/2013). Focus specifico sulla pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi apicali, con verifica dell'insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità.
- 3) Bandi di concorso (art. 19 d.lgs. n. 33/2013)
- 4) Bandi di gara e contratti (art. 37 d.lgs. n. 33/2013; artt. 23 e 28 d.lgs. n. 36/2023, delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 come integrata e modificata dalla delibera ANAC n. 601/2023). E' la la sezione più attenzionata, anche alla luce delle nuove disposizioni del Codice dei Contratti Pubblici (d.lgs. 36/2023) e dell'obbligo di trasmissione alla BDNCP.
- 5) Bilanci (art. 29 d.lgs. n. 33/2013)
- 6) Informazioni ambientali (art. 40 d.lgs. n. 33/2013)
- 7) Interventi straordinari di emergenza (art. 42 d.lgs. n. 33/2013)
- 8) Altri contenuti / Prevenzione della corruzione (l. 190/2012, d.lgs. 39/2013, dl 80/2021, DPR 81/2022);

La Delibera **n. 192 del 7 maggio 2025** prevede, inoltre, una chiara scansione temporale:

A partire dal 3 giugno 2025 Gli OIV (o organismi analoghi) compilano la scheda di rilevazione al 31 maggio utilizzando l'applicativo ANAC e redigono il documento di attestazione sullo stato della pubblicazione dei dati.

Entro il 15 luglio 2025 Il RPCT pubblica, nella sezione "Amministrazione Trasparente" o "Società Trasparente", il documento di attestazione e la scheda di rilevazione.

Dal 16 luglio al 30 novembre 2025 L'ente entra nella fase di monitoraggio: dovrà documentare le azioni correttive intraprese per raggiungere il 100% di conformità. Il RPCT pubblica nella sezione "Amministrazione Trasparente" o "Società Trasparente", il documento di attestazione e la scheda di rilevazione.

Dal 1 dicembre 2025 entro il 15 gennaio 2026 Qualora permangano delle inadempienze, l'OIV deve predisporre un elenco dettagliato dei dati mancanti o irregolari, da pubblicare e comunicare ad ANAC tramite l'applicativo.

L'ANAC potrà effettuare **verifiche d'ufficio o su segnalazione** ed eventualmente segnalare i casi di inadempienza, mancata pubblicazione o discordanza tra quanto attestato e quanto effettivamente pubblicato. L'inosservanza degli obblighi può comportare responsabilità dirigenziale, segnalazioni disciplinari e danno all'immagine dell'amministrazione.

Il processo di pubblicazione

Il processo di pubblicazione dei dati si articola in due fasi:

1. Produzione /aggiornamento del dato (semplice, aggregato, primario, rielaborato);
2. Pubblicazione del dato sul sito istituzionale dell'Azienda nell'adeguata sezione di "Amministrazione Trasparente"

Nel portale istituzionale dell'Azienda, nella home page è presente la sezione "Amministrazione Trasparente", suddivisa in sezioni, sotto-sezioni di primo livello, di secondo livello e anche di terzo livello all'interno delle quali sono contenuti i documenti, le informazioni e i dati pubblicati ai sensi del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Tale sezione è stata rivista ed aggiornata alla data del 31 gennaio 2017, alla luce delle modifiche introdotte dal Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come novellato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, e dalle Linee guida dell'ANAC di cui alla Delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016.

Con riferimento alla succitata sezione "Amministrazione Trasparente" nell'**Allegato_C** al presente Piano, per ciascuna sezione e sottosezione, sono individuati:

1. Il contenuto minimo (contenuti, documenti, dati, informazioni da pubblicare riferiti a ciascun obbligo);
2. Le norme di riferimento (disposizioni normative che disciplinano la pubblicazione);
3. Il percorso di reperibilità delle informazioni nel portale istituzionale;
4. I Responsabili della pubblicazione e dell'aggiornamento dei dati nell'ambito di competenza assegnati (editors, creators);
5. La periodicità degli aggiornamenti (frequenza e modalità di aggiornamento);
6. Il formato di pubblicazione dei dati/documenti.

Il Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, prevede intervalli temporali differenti di pubblicazione/aggiornamento periodico dei dati, in relazione alle differenti tipologie di obblighi di pubblicazione di cui all'**Allegato_C** e che possono così riassumersi:

- Aggiornamento tempestivo;
- Aggiornamento trimestrale (pubblicazione entro il mese di aprile, luglio, ottobre, gennaio);
- Aggiornamento semestrale (pubblicazione entro i mesi di luglio e di gennaio);
- Aggiornamento annuale (pubblicazione entro il mese di gennaio)

Si precisa che i dati devono riferirsi al trimestre, semestre, anno antecedenti al mese in cui scade il termine di pubblicazione.

In merito alla tempestività dell'aggiornamento, il legislatore non ha però specificato con esattezza il significato di "tempestività", concetto la cui relatività può dare luogo a comportamenti difforni rispetto alle finalità della norma. Pertanto al fine di rendere oggettivo il concetto di tempestività si stabilisce che è tempestiva la pubblicazione/aggiornamento di dati, informazioni e documenti se effettuata entro 10 giorni lavorativi dalla data di perfezionamento dell'atto /documento (dies a quo non viene conteggiato).

La filiera dei dati e le responsabilità nel processo di pubblicazione

Il Direttore, ai sensi di quanto previsto dall'art. 43 co. 3 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ha la responsabilità di "garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti da Legge". Il Dirigente ha dunque la responsabilità della pubblicazione sul sito dei dati, atti e provvedimenti, di propria competenza, di cui all'**Allegato_C** secondo le procedure di seguito definite. Il Dirigente risponde della mancata pubblicazione dei dati e dei contenuti di cui all'**Allegato_C**, per quanto di competenza.

I dirigenti, quindi, ai fini della trasparenza rivestono il ruolo di:

- Editing (responsabile della pubblicazione del flusso informativo e del suo aggiornamento);
- Creator (responsabile della produzione/redazione dei file pubblicati e del loro contenuto);
- Mero trasmettitore (responsabile della trasmissione dei dati/atti/documenti alla struttura incaricata della loro pubblicazione sul sito).

Il Direttore può attribuire con delega ai Responsabili dei Servizi di afferenza in tutto o in parte i ruoli sopra definiti.

- I Responsabili dei Servizi, coordinati dai rispettivi Responsabili di Area, sono responsabili dell'aggiornamento delle informazioni pubblicate per la parte di competenza, così come definito nell'**Allegato_C**, nel rispetto dei ruoli assegnati.

Ciascun Responsabile di Servizio può, a sua volta, delegare ai propri collaboratori in tutto o in parte i ruoli come sopra definiti (editor, creator, trasmettitore).

- Il Responsabile della redazione del sito web istituzionale e dell'accessibilità informatica è il Direttore dell'Azienda che a sua volta può individuare all'interno dell'organizzazione un referente al quale viene affidato il compito operativo di sviluppare il portale aziendale, di gestirne i flussi informativi, la comunicazione ed in messaggi istituzionali, nonché di garantire il rispetto delle linee guida dei siti web e degli obiettivi di accessibilità.

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 35, comma 3, del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, viene individuato nel Servizio Residenze – DSU il sito responsabile per le attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto agli stessi da parte delle amministrazioni procedenti ai sensi degli articoli 43,71 e 72 del DPR 445/2000.

Modalità e termini di pubblicazione

I dati, i documenti e le informazioni di cui all'**Allegato_C** sono pubblicati in formato aperto, ossia i dati sono resi disponibili e fruibili on line in formati non proprietari, in modo da consentire il loro riutilizzo anche a fini statistici senza registrazioni, con il solo obbligo da parte dell'utilizzatore di citare la fonte e rispettarne l'integrità.

L'Azienda ha scelto di pubblicare i documenti in Amministrazione Trasparente nei formati PDF, PDF/A, XML e ODS. I dati tabellari sono inoltre esportabili anche nei formati CSV e RTF.

I dati, le informazioni, i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente rimangono in pubblicazione per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali e quanto previsto dagli articoli 14, comma 2, e 15, comma 4 del D. Legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Ruolo dello stakeholder: Accesso civico “semplice” e “generalizzato”

A fronte della rimodulazione della trasparenza on line obbligatoria, l'art. 5 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, così come novellato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97, ha previsto che lo stakeholder possa esercitare verso l'Azienda oltre all'accesso civico "semplice" circoscritto ai soli atti, documenti ed informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione (comma 1), anche un accesso civico "generalizzato" (comma 2) che riconosce a chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, l'accesso a dati e documenti ulteriori per i quali non sussiste uno specifico obbligo di pubblicazione, espressione quindi di una libertà che incontra, quali unici limiti, da un parte il rispetto della tutela degli interessi pubblici e/o privati indicati all'art. 5 bis, commi 1 e 2, e dall'altra, il rispetto delle norme che prevedono specifiche esclusioni all'art. 5 bis, comma 3 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, così come meglio individuati e analizzati in dettaglio nella Delibera ANAC n. 1309 del 28 dicembre 2016.

L'Azienda per maggiore chiarezza ha messo a disposizione nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, sottosezione "Altri contenuti" - "Accesso Civico":

- 1.) Delle linee guida per agevolare e guidare lo stakeholder all'esercizio dell'accesso civico;
- 2.) Dei moduli editabili per esercitare l'accesso civico "semplice" e "generalizzato".

Come già pubblicato in Amministrazione Trasparente, per l'esercizio dell'accesso civico "semplice" la richiesta deve essere presentata al RPCT (Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza); per l'esercizio dell'accesso civico "generalizzato" la richiesta va presentata al Responsabile del Servizio Affari Generali dell'Azienda.

Titolare del potere sostitutivo cui lo stakeholder può rivolgersi in caso d'inerzia, ex art. 9 comma 2 bis della Legge 7 agosto 1990, n. 241, è il Direttore.

Giova comunque rammentare che, come già si è espressa l'Autorità Nazionale Anticorruzione con delibera n° 1074 del 21 novembre 2018 in occasione dell'aggiornamento 2018 del PNA, l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali, contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza, tenendo conto anche del principio di "responsabilizzazione del titolare del trattamento". In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati (minimizzazione dei dati) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati.

Il medesimo Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, all'art. 7-bis, co. 4, dispone inoltre che *"nei casi in cui norme di Legge o di regolamento prevedono la pubblicazione di atti o documenti, le PA provvedono a rendere non intellegibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione"*.

I canali informativi ulteriori offerti agli stakeholder

L'Azienda ha ampliato i punti di contatto con i suoi principali stakeholder, gli studenti, attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione privilegiati dalla popolazione studentesca, quali i social network, come Facebook, Google+ ed il potenziamento di una APP per smartphone che fornisce informazioni sui servizi di ristorazione offerti dall'Azienda.

L'Azienda sta inoltre investendo sullo sviluppo di canali d'interazione bidirezionale con i propri interlocutori (stakeholder, clienti, fornitori etc....) all'interno del proprio portale, per adeguarsi a quanto stabilito dal Codice dall'Amministrazione Digitale (Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82), come modificato dal Decreto Legislativo 26 agosto 2016, n. 179, e successivamente aggiornato con Decreto Legge n. 77/2021, convertito nella Legge 108 del 29 luglio 2021 chiamata "Semplificazioni", che riguarda la governance del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), di seguito CAD.

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2005-03-07;82>

In particolare, sposando il paradigma digital first, in relazione al procedimento amministrativo, l'Azienda ha effettuato una mappatura dei procedimenti su istanza di parte, al fine di fornire all'utente, attraverso il portale, l'elenco della documentazione richiesta, i moduli e i formulari

validi per la presentazione dell'istanza, i riferimenti dell'ufficio e del responsabile del procedimento.

Il percorso di adeguamento tecnologico intrapreso secondo quanto previsto dal CAD ha portato all'acquisizione di una piattaforma per la presentazione delle istanze online relative ad un particolare procedimento amministrativo avviato su istanza di parte, per la fruizione di servizi per il diritto allo studio, ad accesso autenticato (integrato con il Sistema Pubblico di identità **SPID**) attraverso la quale poter presentare istanze on line relative ad un particolare procedimento amministrativo avviato su istanza di parte, il tutto nel rispetto di standard (vds Linee guida per il design dei servizi in rete), e livelli minimi di qualità, fruibilità, accessibilità, usabilità e tempestività per ciascuna tipologia di servizio.

L'interazione bidirezionale con l'utenza sarà data da strumenti che permettano di verificare i tempi di risposta previsti ed effettivi per lo specifico procedimento, oltre che la gestione di comunicazioni e richieste relative ai servizi offerti. Nel quadro di un più ampio sistema di valutazione dall'esterno delle informazioni fornite e dei servizi resi, verrà effettuata una costante rilevazione on-line della soddisfazione dell'utenza in relazione alla qualità ed al rispetto dei requisiti per i servizi in rete.

2.3.7 Monitoraggio

Il puntuale e corretto espletamento delle misure di prevenzione e di gestione del rischio corruzione deve essere sottoposto ad un'azione di controllo e di monitoraggio, riguardante tutte le fasi di gestione del rischio al fine di potere intercettare i rischi emergenti, identificare i processi organizzativi eventualmente tralasciati in fase di mappatura, prevedere nuovi e più efficaci criteri per analisi e ponderazione del rischio.

Attraverso l'attività di controllo e di monitoraggio, il Responsabile di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, 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 dell'ESU di Padova.

In particolare, il monitoraggio deve consentire di verificare che:

- le misure adottate perseguano i risultati attesi;
- le procedure adottate siano efficienti;
- le informazioni disponibili siano sufficienti per l'analisi del rischio;
- la conoscenza accumulata abbia supportato la presa di decisioni;
- il processo di apprendimento possa essere reiterato nei cicli successivi di *risk mangement*.

L'attività di monitoraggio è svolta dal RPCT e dal suo staff: ha per oggetto la corretta attuazione delle misure di prevenzione previste nell'**Allegato_B** da parte stessi soggetti (Referenti) che partecipano al processo di gestione del rischio, nel rispetto dei modi, tempi e secondo gli indicatori di monitoraggio definiti nell'allegato stesso. All'attività di monitoraggio interno si affianca l'attività di Audit della Regione Veneto che, con periodicità annuale, verifica lo stato di implementazione e mantenimento delle misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione dell'ESU di Padova.

In tale ottica, l'attività di trattamento del rischio e il relativo monitoraggio viene integrato e coordinato con gli obiettivi del Piano della Performance dell'ESU di Padova: infatti il presente Piano, oltre a individuare azioni specifiche mirate, la cui attuazione sia verificabile attraverso indicatori misurabili, possiede un profilo programmatico che deve necessariamente coordinarsi con gli altri documenti di programmazione, quale è il Piano della Performance. Pertanto le

misure di prevenzione previste nel presente PTPCT costituiscono obiettivo specifico per i dirigenti ed i soggetti responsabili delle stesse, appositamente individuati.

Il Piano, in tale contesto, non si configura come un'attività compiuta, con un termine di completamento finale, bensì come un insieme di strumenti finalizzati alla prevenzione che vengono via via affinati, modificati o sostituiti in relazione al feedback ottenuto dalla loro applicazione, al fine di migliorare continuamente la sostenibilità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

A riguardo si prende atto che **l'aggiornamento annuale** deve tenere conto degli esiti del monitoraggio sia annuale che infra-annuale, proponendo le necessarie azioni correttive alle anomalie e alle inefficienze riscontrate e se del caso, ripianificando il cronoprogramma delle azioni previste, qualora si riveli inefficiente o non realizzabile.

L'aggiornamento infra annuale a sua volta può essere proposto dal RPCT all'organo d'indirizzo politico in qualsiasi momento dell'anno e dovrà rappresentare la risposta immediata:

- 1) al riscontro di anomalie in relazione alle quali non è possibile attendere l'aggiornamento annuale per definire la misura di contrasto all'anomalia stessa;
- 2) a sopravvenienze normative che richiedano l'armonizzazione immediata del PTPCT al fine di poterne dare tempestiva applicazione;
- 3) a modifiche sopravvenute nell'organizzazione interna che non consentano il rispetto della disciplina, nei suoi contenuti o nella tempistica, recata dalla sotto sezione Rischi corruttivi e trasparenza.

Allegati:

- Allegato_A - “Registro dei rischi”
- Allegato_B - “Trattamento rischi, monitoraggio misure”
- Allegato_c - “Elenco degli adempimenti in materia di trasparenza”

SEZIONE 3

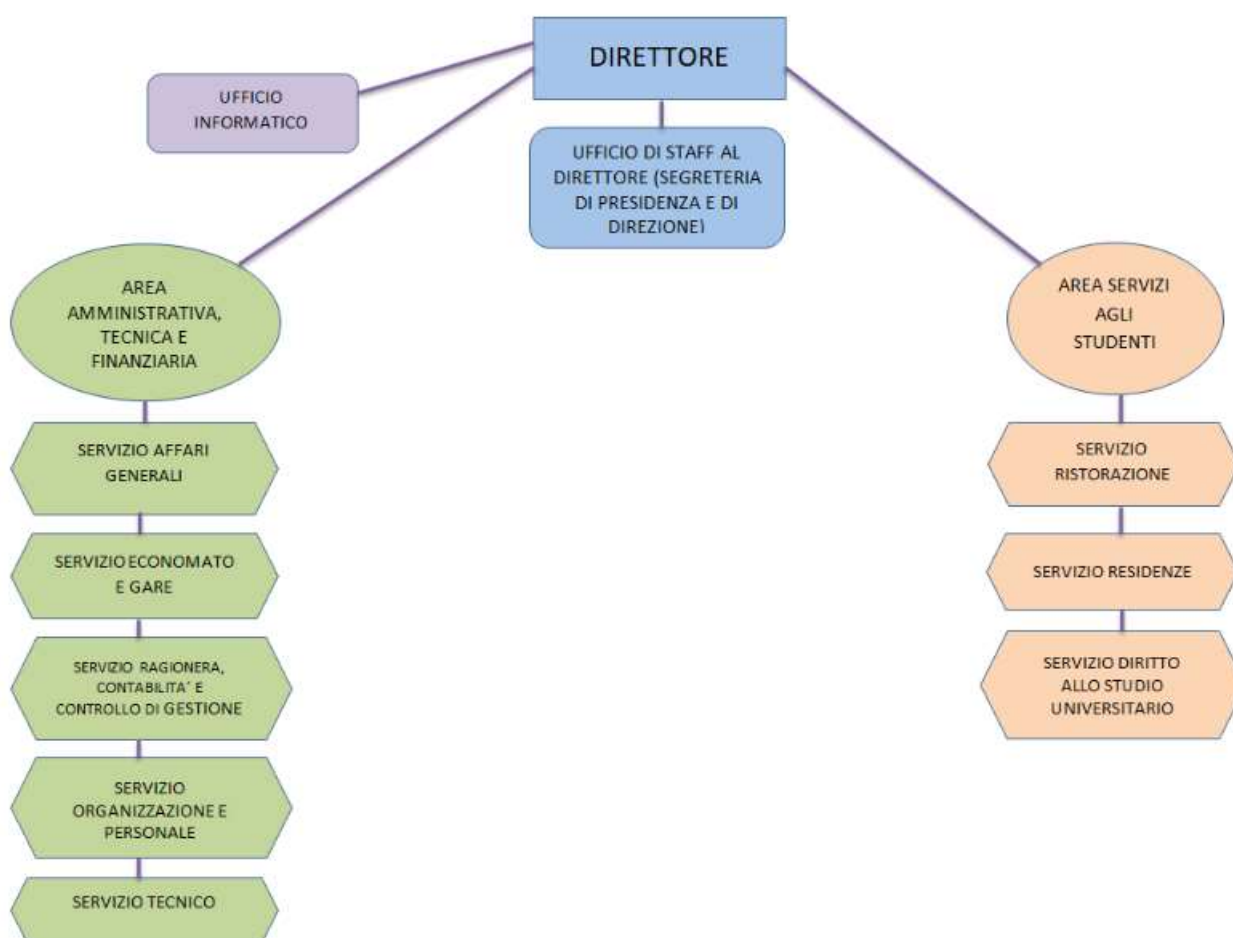
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura Organizzativa

3.1.1 Struttura organizzativa

Le incrementate attività gravanti sulla struttura, a seguito della ripartenza a pieno regime dopo la pandemia, nonché delle iniziative finalizzate all'aumento dei posti letto, hanno comportato la necessità di una revisione della struttura organizzativa e funzionale dell'Azienda, come segue.

Rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale (D.D. n. 109 del 9.4.2024)



SPESA PER IL PERSONALE	EURO
2025 (previsione)	5.147.259,34
2026 (previsione)	5.515.724,68

Fonte: Nota Integrativa al bilancio di previsione 2026-2028

3.2 Organizzazione del Lavoro Agile

3.2.1 Organizzazione del lavoro agile

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, abrogato in quanto assorbito dal regolamento del lavoro agile nel PIAO, è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali sono inseriti nelle ordinarie sezioni del settore della performance o nelle schede individuali.

In attuazione della normativa emergenziale, con decreto del Direttore n. 66/2020 del 26/03/2020 l'E.S.U. di Padova ha introdotto il Lavoro Agile in Emergenza (LAE) a decorrere dal 30 marzo 2020, da novembre 2021 ordinario, definendone la disciplina e le relative modalità di svolgimento.

Le attività aziendali che possono essere svolte in modalità agile interessano attualmente 21 dipendenti, poiché le attività inerenti ai servizi di ristorazione, manutenzione e alloggio debbono essere svolte necessariamente in presenza dai restanti dipendenti ivi addetti.

Alla data del 01.01.2026, i dipendenti che hanno chiesto di lavorare in LAO sono 21 e sono stati tutti autorizzati allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, secondo i nuovi criteri. I restanti dipendenti che potrebbero avvalersi del lavoro agile non hanno presentato richiesta.

Le funzioni aziendali sono strutturate prioritariamente su attività che devono necessariamente essere svolte in presenza, quali collaboratori manutentori, collaboratori esecutivi, collaboratori addetti al servizio di alloggio, personale in servizio presso la Ristorazione Piovego e Agripolis, quest'ultima gestita da ESU a far data dal 04.10.2022.

3.2.2 Regolamento del Lavoro Agile in ESU

Art. 1 – Definizioni

Ai fini della presente Disciplina, ai sensi del Capo II della Legge del 22 maggio 2017 n. 81, si intende per:

“Lavoro agile”: modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento con l'Azienda nel rispetto delle norme in materia di sicurezza e trattamento dei dati personali. La prestazione lavorativa è eseguita in parte o esclusivamente presso un luogo collocato al di fuori delle sedi dell'Azienda, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla Legge e dalla contrattazione collettiva.

“Lavoratore/lavoratrice agile”: il dipendente in servizio presso l'Azienda che espleta parte della propria attività lavorativa in modalità agile secondo i termini stabiliti nell'accordo individuale;

“Accordo individuale”: accordo concluso tra il Direttore/datore di lavoro e il/la dipendente. L'accordo è stipulato per iscritto e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali. All'accordo è allegata l'informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in lavoro agile.

“Sede di lavoro”: la sede a cui il dipendente è assegnato;

“Luogo di lavoro”: spazio nella disponibilità del dipendente (la propria abitazione/domicilio o altro luogo) ritenuto idoneo allo svolgimento della prestazione lavorativa. Il luogo o i luoghi prescelti devono essere indicati dell'Accordo individuale;

“Amministrazione”: ARDSU - ESU di Padova;

“Dotazione tecnologica”: la strumentazione costituita da personal computer, tablet, smartphone, applicativi software ecc.. forniti dall'Azienda al dipendente e/o nella sua disponibilità, utilizzati per l'espletamento dell'attività lavorativa.

Art. 2 –Oggetto

Il presente Regolamento disciplina l'applicazione del lavoro a distanza all'interno dell' A.R.D.S.U. – E.S.U. di Padova, come disciplinato dalla L. del 22 maggio 2017 n. 81, e dagli artt. 63/67 CCNL Funzioni Locali 2019/2021, quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa del personale dipendente dell'Azienda ed è emanato in attuazione delle disposizioni normative e contrattuali vigenti in materia.

Art. 3. – Obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile l'Azienda persegue i seguenti obiettivi:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della città patavina.

Art. 4 – Attività che possono essere svolte in lavoro agile

Le attività oggetto del lavoro agile sono indicate nel PIAO.

Ogni Servizio/Settore/Ufficio dell'Azienda individua le proprie attività indicando per ciascuna il grado di smartabilità secondo la seguente scala: totalmente smartabile, prevalentemente smartabile, parzialmente smartabile, limitatamente smartabile, non smartabile.

Il grado di smartabilità dell'attività è dato dai seguenti fattori:

- a) Necessaria presenza del lavoratore nella sede di lavoro ordinaria in modo continuativo;
- b) Grado di digitalizzazione, inteso come la possibilità di svolgere l'attività da remoto tramite la strumentazione messa a disposizione del dipendente;
- c) Rapporto con gli utenti, inteso come possibilità di rapportarsi con gli utenti esterni da remoto;
- d) Integrazione tra strutture, data dalla possibilità di gestire i rapporti con le altre strutture/uffici esterni da remoto;
- e) Capacità di coordinamento e supervisione a distanza, inteso come necessità di coordinamento e supervisione costante tra dipendente e Responsabile del Servizio/Ufficio;
- f) Grado di misurabilità in termini di risultato, inteso come la possibilità di rendicontare e monitorare l'attività in modo da misurare il raggiungimento degli obiettivi attesi.

Sulla base della suddetta ricognizione, i Responsabili di Servizio/Settore/Ufficio individuano le attività che possono essere prestate in modalità agile, tenuto conto della dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna articolazione organizzativa.

Possono essere autorizzati allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile soltanto i lavoratori addetti alle attività totalmente smartabili o prevalentemente smartabili, le cui mansioni siano compatibili con lo svolgimento della prestazione lavorativa in luogo diverso da quello della sede di assegnazione, valutata la fattibilità organizzativa e la compatibilità con le attività della struttura organizzativa di appartenenza.

Non rientrano in ogni caso tra le attività che possono essere svolte da remoto, neppure a rotazione, quelle ricomprese nei seguenti profili professionali, in quanto richiedono la prevalenza dello svolgimento dell'attività lavorativa nella sede dell'Amministrazione:

- *collaboratori addetti al servizio di alloggio, personale che riveste l'incarico di Responsabile di Residenza, collaboratori addetti ai servizi di ristorazione, collaboratori cuochi, collaboratori magazzinieri, collaboratori cassieri, assistenti capicuochi, personale che riveste l'incarico di Coordinatore RistoNordPiovego e di Agripolis;*
- *dirigenti;*
- personale dell'Ufficio Tecnico assegnato ai servizi manutentivi sugli immobili gestiti dall'Azienda.

Sono inoltre esclusi dal lavoro agile i dipendenti che stanno svolgendo il periodo di prova, per tutta la durata dello stesso.

Art. 5- Diritti e doveri del/della dipendente

La presente Disciplina regola l'applicazione del lavoro agile all'interno dell'ARDSU - ESU di Padova, come disciplinato dalla L. del 22 maggio 2017 n. 81 quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa del personale dipendente dell'Azienda ed è emanato in attuazione delle disposizioni normative e contrattuali vigenti in materia.

Il lavoro agile non modifica l'inquadramento e il livello retributivo del/della dipendente e consente le medesime opportunità rispetto ai percorsi professionali e alle iniziative formative.

Al/alla dipendente in lavoro agile si applicano la normativa e gli accordi vigenti in materia di diritti sindacali.

Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile il comportamento del/della dipendente dovrà essere sempre improntato a principi di correttezza e buona fede e la prestazione dovrà essere svolta sulla base di quanto previsto dal CCNL vigente e di quanto indicato nel Codice di comportamento aziendale dei dipendenti dell'ARDSU - E.S.U. di Padova.

Art. 6 – Destinatari e criteri di priorità per l'accesso al lavoro a distanza

L'attivazione della modalità di lavoro agile avviene su base volontaria.

L'Azienda individua, in particolare, le misure da adottare per una effettiva realizzazione del lavoro agile, prevedendo che almeno il 50,00% del personale possa avvalersene e definisce gli obiettivi organizzativi connessi alla revisione dell'organizzazione interna del lavoro, orientandola ai risultati della produttività, tramite il ricorso a tecnologie digitali.

Il presente disciplinare è rivolto a tutto il personale dipendente in servizio presso l'ARDSU - ESU di Padova nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità tra uomo e donna.

Art. 7 - Accordo Individuale

L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale tra il dipendente e il Direttore/datore di lavoro.

L'accordo deve prevedere, tra l'altro:

- a) la decorrenza della modalità agile, che non potrà essere precedente alla data di sottoscrizione dell'accordo;
- b) la durata della modalità agile, indicativamente di un anno;
- c) le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali;
- d) l'individuazione delle giornate in cui l'attività è svolta in modalità Lavoro Agile (su base settimanale o mensile);
- e) l'individuazione degli obiettivi ed attività da svolgere e degli indicatori per il monitoraggio e la verifica della prestazione resa;
- f) le forme di esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal/dalla dipendente all'esterno dei locali aziendali tramite gli strumenti tecnologici assegnati, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della Legge n. 300/1970;
- g) gli strumenti che il/la dipendente può/deve utilizzare;

- h) i tempi di riposo del/della dipendente, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del/della dipendente dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (chiusura dei dispositivi in uso: pc, telefono ecc.);
- i) un recapito telefonico aziendale o privato, al quale poter deviare le telefonate entranti dalla linea fissa aziendale;
- j) l'indicazione della fascia oraria di contattabilità, al fine di un'ottimale organizzazione delle attività e favorire quotidiane occasioni di confronto e coordinamento con colleghi e Responsabili;
- k) le condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- l) i termini per il recesso.

Il/la dipendente presenta la richiesta al Servizio Organizzazione e Personale, precisando gli elementi fondamentali da riportare nell'accordo individuale, l'individuazione della giornata settimanale in cui si chiede di svolgere l'attività di lavoro agile, l'indicazione dei luoghi di lavoro prevalenti in cui verrà svolta l'attività e la strumentazione da utilizzare.

Il progetto di Lavoro Agile deve essere redatto in accordo con i propri Responsabili (Servizio/Settore/Ufficio). L'elaborazione del progetto presuppone necessariamente un'analisi di fattibilità e l'individuazione delle attività da svolgere, degli obiettivi da raggiungere e degli indicatori di risultato. In particolare, il Responsabile dovrà esaminare e valutare la sostenibilità della modalità di esecuzione della prestazione lavorativa da remoto verificando che le attività non richiedano una presenza continuativa del/della dipendente presso l'abituale sede di lavoro e siano efficacemente gestibili al di fuori della sede abituale di lavoro garantendo la medesima operatività. Dovrà inoltre verificare che l'attività in modalità agile sia compatibile con le esigenze di servizio e il presidio del contingente minimo per ciascun Servizio/ Ufficio.

Il Servizio Organizzazione e Personale, verificata la completezza della domanda e la compatibilità con la disciplina nazionale e aziendale, respinge o approva la richiesta, apportando se necessario le eventuali modifiche, e provvede alla predisposizione dell'accordo individuale che dovrà essere sottoscritto dal dipendente e dal Direttore o dal Responsabile del Servizio Organizzazione e Personale. L'accordo ha durata annuale.

Il lavoro agile dovrà consentire almeno il mantenimento del medesimo livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati che si sarebbe conseguito presso la sede dell'Azienda.

In caso di eventuali modifiche riguardanti il profilo professionale del dipendente o dell'attività svolta dal medesimo, la prosecuzione della prestazione in lavoro agile è condizionata alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale.

In caso di trasferimento del/della dipendente ad altro Servizio/Ufficio, l'accordo decade automaticamente.

Il Direttore / Responsabile di Servizio può revocare a uno o più dipendenti l'assegnazione al lavoro agile, previa comunicazione da far pervenire al dipendente almeno 3 giorni prima della ripresa del servizio in sede, per mutate esigenze organizzative o funzionali.

Art. 8 - Trattamento economico del personale

E' garantita parità di trattamento economico e normativo per il personale che aderisce al lavoro agile.

Il buono pasto non è dovuto.

Nelle giornate in cui l'attività lavorativa è prestata in modalità agile non è configurabile il lavoro straordinario né la maturazione di PLUS orario né riposi compensativi.

Le indennità relative a turno, disagio ed altre indennità giornaliere legate alle modalità di svolgimento della prestazione, non sono riconosciute.

Art. 9 - Luoghi di lavoro

Nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luogo esterno alle sedi aziendali, che, tenuto conto delle attività svolte e secondo un criterio

di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua l'incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento del proprio lavoro.

In particolare, il luogo di lavoro deve essere tale da garantire la necessaria riservatezza delle attività, evitando che estranei possano venire a conoscenza di notizie riservate. E' inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta a repentaglio la strumentazione dell'Azienda.

Nelle giornate di lavoro agile i/le dipendenti utilizzeranno prioritariamente il proprio domicilio abituale.

E' necessario fornire l'indicazione del luogo prevalente al fine della corretta copertura INAIL in caso di infortuni sul lavoro. Eventuali infortuni sul lavoro devono essere immediatamente comunicati al Servizio/Ufficio di appartenenza e al Servizio Organizzazione e Personale per le necessarie denunce.

Il lavoratore agile può chiedere di poter modificare, anche temporaneamente, il luogo di lavoro presentando richiesta scritta (anche a mezzo e-mail) al Servizio Organizzazione e Personale il quale, valutatane la compatibilità, autorizza per scritto (eventualmente anche a mezzo e-mail) il mutamento: lo scambio di comunicazioni scritte, in tal caso, è sufficiente ad integrare l'accordo individuale, senza necessità di una nuova sottoscrizione.

Ai sensi dell'art. 23 della L. 22 maggio 2017, n. 81, il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali come previsto dall'art 12 della presente disciplina.

Art. 10 – Modalità di svolgimento del lavoro agile, orario di lavoro e disconnessione

Il personale ammesso allo svolgimento del lavoro agile può svolgere l'attività lavorativa al di fuori della sede lavorativa per un massimo di un giorno alla settimana.

Per i titolari di un incarico di Elevata Qualificazione e di Responsabile d'Ufficio, è stabilita la misura massima di due giorni al mese.

Viene autorizzato lo svolgimento di due giorni di lavoro agile e comunque fino ad un massimo di 15 ore a settimana, per le seguenti categorie di dipendenti:

- lavoratori fragili in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita, ivi inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della Legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151;
- dipendenti unici figli conviventi nel medesimo nucleo familiare di genitori ultraottantenni;
- dipendenti genitori di figlio diversamente abile con disabilità certificata ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della Legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dipendenti conviventi con genitore in condizioni di disabilità certificata ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della Legge 5 febbraio 1992, n. 104.

E' rimessa alla valutazione della Direzione la possibilità di estendere il numero di giornate di lavoro in modalità agile in ragione di particolari e comprovate situazioni che rendano particolarmente difficoltoso lo svolgimento dell'attività lavorativa in presenza da parte del dipendente e limitatamente al perdurare delle condizioni che giustificano la misura.
(deliberazione del CDA n. /2025)

L'attuazione del lavoro agile non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al/la dipendente, il/la quale farà riferimento al normale orario di lavoro con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie del lavoro agile nel rispetto comunque dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla Legge e dalla contrattazione.

Nell'ambito delle modalità di esecuzione della prestazione, definite nell'accordo individuale, è individuata la/le giornata/e nella settimana in cui l'attività è svolta in modalità lavoro agile, che potrà comunque essere oggetto di modifica nel corso di validità dell'accordo.

L'eventuale malfunzionamento delle dotazioni tecnologiche che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità agile dovrà essere tempestivamente segnalato dal/dalla dipendente sia al fine di dare soluzione al problema e di concordare con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro nella sede di lavoro.

L'Azienda, per esigenze di servizio rappresentate dal Responsabile di Settore/Ufficio, si riserva di richiedere la presenza in sede del dipendente in qualsiasi momento, in particolare per situazioni di emergenza.

In particolare, nelle giornate di lavoro agile, per il personale valgono le seguenti regole:

- fascia di svolgimento attività standard: 08:00–20:00. Durante tale fascia di attività il lavoratore è contattabile attraverso gli strumenti di comunicazione in dotazione e viene garantita una fascia di contattabilità telefonica, tendenzialmente di 4 ore indicativamente dalle 09:00 alle 13:00 per la giornata corta, salve eventuali esigenze organizzative della struttura di appartenenza, al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le necessarie occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi; nel caso in cui l'articolazione oraria della giornata preveda la prestazione in orario pomeridiano, è richiesta una fascia di contattabilità di 2 ore, indicativamente dalle 15:00 alle 17:00;
- fascia di disconnessione standard: 20:00 – 8:00 oltre a sabato, domenica e festivi. Durante tale fascia non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa, la lettura delle email, la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Azienda.

Durante la fascia di contattabilità, il lavoratore può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di Legge. Il dipendente che fruisce dei suddetti permessi, per la durata degli stessi, è sollevato dagli obblighi stabiliti dal comma 1 per le fasce di contattabilità.

Per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro non è applicabile l'istituto della turnazione e conseguentemente l'eventuale riduzione oraria e l'erogazione della relativa indennità nonché delle indennità, se previste, legate alle condizioni di lavoro.

Al/alla dipendente è garantita la copertura dell'intero debito orario dovuto per la giornata e non è previsto il riconoscimento di prestazioni straordinarie, aggiuntive, notturne e festive.

Qualora nelle giornate definite in lavoro agile il/la dipendente debba essere presente nella sede di lavoro aziendale per ragioni di servizio e formazione, in via generale effettua un cambio di giornata all'interno della stessa settimana. Qualora ciò non fosse possibile, la presenza nella sede aziendale per parte del tempo deve essere attestata con l'utilizzo del badge per ragioni di controllo degli accessi e sicurezza, senza effetto ai fini del controllo dell'orario di lavoro e della maturazione del buono pasto.

Il/la dipendente è tenuto/a a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per Legge e dalla contrattazione nazionale ed integrativa in materia di salute e sicurezza. In particolare l'obbligo di pausa è obbligatorio dopo 6 ore di lavoro.

Art. 11 - Monitoraggio degli obiettivi e verifica attività svolta

In relazione agli obiettivi assegnati al/alla dipendente nell'accordo, da raggiungere mediante attività svolta in Lavoro Agile, è necessario prevedere indicatori e target chiari e misurabili. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione annuale delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutto il personale, che fa riferimento a risultati e comportamenti. Infatti, il/la dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota parte del proprio tempo, continuando a svolgere in presenza la maggior parte delle proprie attività. I Responsabili di Servizio/Settore/Ufficio sono tenuti, con assunzione di diretta responsabilità, a operare un

monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex post, verificando il raggiungimento degli obiettivi fissati e l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa nei risultati attesi, anche confrontandosi con il/la dipendente per condividere punti di forza e di debolezza ed eventuali problematiche. La verifica della qualità del lavoro realizzato sarà oggetto di momenti di incontro e riscontro, formali e informali, tra Responsabile e dipendente, in linea con i criteri di riferimento contenuti nel PIAO.

Art. 12 - Dotazione Tecnologica

Il/la dipendente può tuttavia espletare la propria prestazione lavorativa in modalità agile anche avvalendosi di supporti informatici quali personal computer, tablet, smartphone o quant'altro ritenuto idoneo dall'Amministrazione, per l'esercizio dell'attività lavorativa, fornito dall'Azienda o di proprietà del dipendente.

L'Azienda può valutare di fornire tutte o alcune delle dotazioni informatiche, ritenute necessarie all'espletamento della prestazione in modalità agile, in presenza di specifiche esigenze tecniche, operative e funzionali.

Nell'accordo individuale viene precisato se il/la dipendente utilizza strumentazione propria o dell'Azienda.

Se successivamente alla sottoscrizione dell'accordo il/la dipendente viene dotato di strumentazione di proprietà dell'Azienda, è necessario sottoscrivere un nuovo accordo individuale.

Dotazione di strumentazione da parte dell'Amministrazione

L'Azienda garantisce il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati.

Il/la dipendente si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione che sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile, nonché nel rispetto di quanto previsto dalla master policy privacy dell'Azienda dal vigente "Regolamento per l'utilizzo degli strumenti aziendali".

La manutenzione della strumentazione fornita (dispositivi e relativi software) è a carico dell'Azienda.

Il dispositivo di telefonia mobile (telefono cellulare, smartphone, ecc...), deve essere utilizzato solo per attività lavorative, in modo appropriato, efficiente, corretto e razionale secondo quanto previsto nel vigente "Regolamento per l'utilizzo degli strumenti aziendali". I costi relativi a tale utenza telefonica nell'utilizzo lavorativo sono a carico dell'Azienda.

Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente è tenuto ad attivare la deviazione di chiamata sul cellulare di servizio.

Utilizzo di strumentazione del/della dipendente

Il dipendente può aderire all'accordo individuale anche nel caso in cui l'Amministrazione non sia in grado di provvedere alla fornitura dell'attrezzatura tecnologica, utilizzando strumenti nella propria disponibilità, se ritenuti idonei dall'Amministrazione, cd. Bring-Your-Own-Device, di seguito "BYOD".

Il/la dipendente deve dichiarare: di utilizzare strumentazione a propria disposizione e in particolare computer con sistema operativo adeguato alle caratteristiche descritte nell'apposita scheda, connessione internet adeguata (come da indicazioni)-

In modalità BYOD il dipendente deve garantire:

- l'adozione di misure in grado di prevenire eventuali minacce di accesso non autorizzato ai dati da parte di terzi;
- di evitare l'uso di social network, o altre applicazioni social facilmente hackerabili, sul dispositivo usato per il lavoro agile;

- l'adozione di accorgimenti nell'utilizzo del dispositivo che impediscano a terzi di carpire informazioni aziendali;
 - di evitare di rivelare al telefono informazioni di lavoro;
 - di evitare il collegamento a reti non sicure o sulle quali non si abbiano adeguate garanzie;
 - la presenza di un set di requisiti di sicurezza minimi, da adottarsi nella configurazione del proprio dispositivo, come di seguito indicati:
 - aggiornamento del sistema operativo alle ultime patch di sicurezza;
 - utilizzo di un sistema operativo per il quale il produttore garantisca supporto tecnico;
 - l'uso di un software antivirus e anti malware ufficiale per il quale deve essere garantito il costante aggiornamento, nonché di un firewall ;
 - nel caso di macchina, utilizzata in modo promiscuo (ossia per uso personale che per uso ai fini dell'attività lavorativa), il lavoratore deve dare garanzia di separazione dello spazio personale da quello aziendale attraverso la predisposizione di specifici profili utente utilizzati solo per l'attività lavorativa (segmentazione dei workspace). Tali profili utente devono essere accessibili attraverso opportune utenze protette da password "ad personam" create secondo le specifiche indicate nel "Regolamento per l'utilizzo degli strumenti aziendali" vigente. L'utenza creata per l'attività non deve avere privilegi amministrativi: deve essere tipo user o power user.
- In BYOD, dopo ogni sessione di lavoro, il dipendente può rendere disponibili sul sistema informatico i file con i trattamenti effettuati in SW, necessari per l'attività del Servizio di competenza, fermo restando il divieto di utilizzo di supporti di memoria di massa rimovibili esterni (es. chiavette USB) per trasportare i file sulla postazione di lavoro d'ufficio, come previsto dal vigente "Regolamento per l'utilizzo degli strumenti aziendali".
- Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente è tenuto ad attivare la deviazione di chiamata sul proprio cellulare personale.
- I costi relativi a tali utenze per linea dati e telefonica sono a carico del/la dipendente.

Disposizioni comuni

Ulteriori costi sostenuti dal/dalla dipendente direttamente e/o indirettamente collegati allo svolgimento della prestazione lavorativa (elettricità, linea di connessione, spostamenti etc.) o le eventuali spese per il mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro agile non sono a carico dell'Amministrazione.

Eventuali impedimenti tecnici (come malfunzionamenti della linea dati o problemi di comunicazione telefonica) allo svolgimento dell'attività lavorativa durante il lavoro agile dovranno essere tempestivamente comunicati al fine di dare soluzione al problema.

Qualora ciò non sia possibile, dovranno essere concordate con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro del/della dipendente nella sede di lavoro.

Art. 13 - Formazione, comunicazione e supporto

Per i dipendenti in lavoro agile è prevista specifica formazione.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione per i lavoratori agili è obbligatoria.

Art. 14 - Potere direttivo, di controllo e disciplinare

La modalità di lavoro in lavoro agile non modifica il potere direttivo e di controllo del Datore di lavoro, che sarà esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso i locali aziendali.

Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori dei locali aziendali si espliciterà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti. Tra dipendente in lavoro agile e il diretto Responsabile di Servizio / Ufficio saranno condivisi, in coerenza con Il Piano delle performance,

obiettivi puntuali, chiari e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati dalla prestazione lavorativa in lavoro agile.

Per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, il/la dipendente e il/la Responsabile di Settore/Ufficio si confronteranno almeno con cadenza bimensile sullo stato di avanzamento. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile il comportamento del/della dipendente dovrà essere sempre improntato a principi di correttezza e buona fede e la prestazione dovrà essere svolta sulla base di quanto previsto dai CCNL vigenti e di quanto indicato nel Codice di comportamento dell'ARDSU - ESU di Padova.

Le parti si danno atto che, secondo la loro gravità e nel rispetto della disciplina legale e contrattuale vigente, le condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari, così come individuate nel regolamento disciplinare.

Il mancato rispetto delle disposizioni previste dal presente disciplinare, con particolare riguardo all'Art.7 "Orario di lavoro e disconnessione", può comportare l'esclusione dal successivo rinnovo dell'accordo individuale.

Art. 15 – Privacy

Durante le operazioni di trattamento dei dati ai quali il/la dipendente abbia accesso in esecuzione delle prestazioni lavorative, in considerazione delle mansioni ricoperte, in relazione alle finalità legate all'espletamento delle suddette prestazioni lavorative, gli stessi devono essere trattati nel rispetto della riservatezza e degli altri diritti fondamentali riconosciuti all'interessato dal Regolamento UE 679/2016– GDPR e dal Decreto Legislativo 196/2003 e successive modifiche.

Il trattamento dei dati deve avvenire in osservanza della normativa nazionale vigente, del Disciplinare U.E. sulla Protezione dei Dati Personali e delle eventuali apposite prescrizioni impartite dall'Amministrazione in qualità di Titolare del Trattamento.

Art. 16 - Sicurezza sul lavoro

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, in particolare quelle di cui al Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e s.m.i. e della Legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il/la dipendente é, a sua volta, tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

Ai sensi dell'art. 23 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Il lavoratore è, altresì, tutelato contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello eventualmente diverso prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa - luogo di lavoro agile - nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni.

In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa, il dipendente deve darne tempestiva comunicazione al proprio Responsabile di Settore/Ufficio e al Servizio Organizzazione e personale.

L'Azienda non risponde degli eventuali infortuni verificatisi a causa dello svolgimento non corretto della prestazione lavorativa da parte del dipendente.

Art. 17 - Norma generale

Per tutto quanto non previsto dalla presente direttiva o dall'accordo individuale, per la regolamentazione dei diritti e degli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni legislative, nel contratto collettivo nazionale di lavoro e nel contratto decentrato integrativo nonché a quanto previsto nel Codice di comportamento dell'ARDISU - ESU di Padova.

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

3.3.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale

Premessa

La presente pianificazione dei fabbisogni di personale è finalizzata a:

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

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

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

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

1. Consistenza di personale e sua evoluzione

Si rappresentano i movimenti intervenuti nella consistenza effettiva di personale nel corso dell'anno 2025, indicando, per qualifica e area professionale di inquadramento giuridico: la consistenza iniziale di personale (al 31 dicembre a.p.), i movimenti intervenuti, ovvero le cessazioni intercorse, le acquisizioni effettuate in esecuzione dei piani assunzionali, le altre variazioni e la consistenza finale (aggiornata al 01 gennaio 2026).

Area	personale in servizio di ruolo al 31/12/2024	variazioni in -	variazioni in +	Personale in servizio di ruolo al 01/01/2026
Dirigenti	-	-	-	-
Funzionari	11		2	13
Istruttori	21	-2	2	21
Operatori esperti	83	-6	8	85
Operatori	4	-1		3
	119	-9	12	122

La lettura della tavola consente di ricostruire i movimenti che hanno caratterizzato l'annualità precedente.

Sotto il profilo delle acquisizioni di personale, in esecuzione dei piani assunzionali relativi al biennio 2024 – 2025, sono state assunte le seguenti figure professionali:

- 1) n.1 Funzionario informatico;
- 2) n.1 Funzionario amministrativo/contabile;
- 3) n. 2 Istruttori amministrativi/contabili;
- 4) n. 8 Operatori esperti.

Nel 2025 sono intervenute complessivamente nove (9) cessazioni; per pensionamento (5 unità), trasferimento per mobilità (1 unità) e dimissioni volontarie (3 unità)

2. Assunzioni

Nella tabella sottostante vengono indicate le assunzioni intervenute nel corso dell'anno 2025, a valere sulla capacità assunzionale di competenza dell'anno 2025, per la determinazione della conseguente capacità assunzionale (resti) dell'anno 2026.

ASSUNZIONI ANNO 2025						
unità	orario	area	profilo professionale	Area/Servizio	costo teorico annuo	reclutamento
8	par time 50,00%	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	131.285,20	scorrimento graduatoria concorsuale (1)
1	tempo pieno	istruttore	amministrativo/contabile	Amministrativa	36.804,43	concorso
4(*)	tempo pieno	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	65.642,60	trasformazione da tempo parziale al 50,00% a tempo pieno
1	tempo pieno	funzionario	amministrativo/contabile	Amministrativa	40.192,48	mobilità esterna
10			Quota capacità assunzionale 2025 Utilizzata per assunzioni		273.924,71	
1. scorrimento graduatoria del concorso pubblico per soli esami, con eventuale preselezione, per l'assunzione, a tempo indeterminato e parziale al 50,00%, di n. 3 unità nel profilo di operatore esperto dei servizi di ristorazione, Area degli operatori esperti - C.C.N.L. Funzioni Locali, di cui n. 2 riservate ai militari volontari congedati senza demerito, approvata con Decreto del Direttore n. 355/2024.						

(*) unità già conteggiate fra il personale in servizio e già presenti in dotazione

3. Cessazioni

Nella tabella sottostante vengono indicate le cessazioni intervenute nel corso dell'anno 2025, per la determinazione della conseguente capacità assunzionale (di competenza) dell'anno 2026.

CESSAZIONI ANNO 2025					
unità	area	profilo professionale	Area/Servizio	Costo unitario teorico annuo	Costo totale teorico annuo
2	operatore esperto	servizi di alloggio	Residenze	32.821,30	65.642,60
1	operatore	servizi di alloggio	Residenze	30.885,96	30.885,96
1	operatore esperto	amministrativo/ contabile	Tecnico	32.821,30	32.821,30
1	operatore esperto	cuoco	Ristorazione	32.821,30	32.821,30
2	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	32.821,30	65.642,60
1	istruttore	Informatico	Amm.ne	36.804,43	36.804,43
1	istruttore	Amministrativo/ contabile	Amm.ne	36.804,43	36.804,43
9		Spesa personale cessato anno 2025			301.422,62
		Budget assunzionale (di competenza) anno 2026 (100% cessazioni 2025)			301.422,62

La tabella successiva fornisce una previsione delle cessazioni per quiescenza del personale dipendente per l'anno 2026, sempre al fine della determinazione della capacità assunzionale (di competenza dell'anno successivo).

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

- Domande di dimissioni già acquisite;
- Previsioni di pensionamento con normativa "Fornero" (D. L. n. 201/2011).

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

CESSAZIONI ANNO 2026						
unità	area	profilo professionale	Area/Servizio	data cessazione	costo teorico annuo	note
1	operatore esperto	servizi di alloggio	Residenze	31/05/2026	32.821,30	
1	operatore esperto	servizi di alloggio	Residenze	30/06/2026	32.821,30	
1	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	31/10/2026	32.821,30	
2	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	31/12/2026	65.642,60	

5		Spesa personale cessato anno 2026	164.106,50	
		Budget assunzionale (di competenza) anno 2027 (100% cessazioni 2026)	164.106,50	

4. Previsione budget assunzionale nel triennio 2026-2028

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

Nella tavola sottostante 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.

COSTO TEORICO PER POSIZIONE DI INGRESSO NELL'AREA PROFESSIONALE

area	retribuzioni fisse e continuativ e	oneri su retribuzioni fisse e continuativ e	costo annuo con oneri	retribuzioni accessorie	oneri su retribuzioni accessorie	spesa annua teorica
operatori	19.747,47	7.045,82	26.793,28	3.081,72	1.010,96	30.885,96
operatori esperti	20.833,13	7.433,01	28.266,14	3.429,96	1.125,20	32.821,30
istruttori	23.343,52	8.328,63	31.672,15	3.864,52	1.267,76	36.804,43
funzionari	25.331,82	9.037,95	34.369,77	4.384,40	1.438,31	40.192,48
dirigenti	74.626,47	26.630,45	101.256,92	7.195,00	2.360,32	110.812,24

Alla data del 1-01-2026, la capacità assunzionale disponibile per l'anno 2026 - valore complessivo di **€ 319.572,59** - è data dalla sommatoria delle seguenti componenti:

➤ RESTI di capacità assunzionale dell'anno precedente (cessazioni anno 2024) non utilizzata, pari a complessivi **€ 18.149,97**

	RESTI di Capacità assunzionale anni precedenti	Importo	Anno cessazioni
1	Resti assunzionali anno 2024	27.603,32	2023
2	Quota di competenza anno 2025	<u>374.884,65</u>	2024
	Capacità assunzionale anno 2025	402.487,97	
3	Quota capacità assunzionale utilizzata nel 2025	- 273.924,71	
4	Quota vincolata a procedure autorizzate nel 2025 e in fase di realizzazione	- <u>110.413,29</u>	
	RESTI Capacità assunzionale AP	18.149,97	

➤ CAPACITA' ASSUNZIONALE DI COMPETENZA dell'anno 2026, calcolata sulla base delle cessazioni intervenute nell'anno 2025, pari a **€ 301.422,62**

Ad esse si sommano, le risorse assunzionali che si renderanno disponibili (in competenza) nel biennio successivo (2027-2028) calcolate in **€ 164.106,50**, determinando un valore complessivo di **€ 483.679,09**

✓ Quota vincolata a procedure autorizzate nel 2025 e in fase di realizzazione

Si riporta il quadro delle assunzioni già previste nel piano precedente di cui alla Delibera CdA n. 25 del 12.11.2025, autorizzate e in fase di realizzazione.

ASSUNZIONI previste e autorizzate nel 2025						
unità	orario	area	profilo professionale	Area/Servizio	reclutamento	Costo teorico annuo
1	tempo pieno	istruttore	geometra	Amministrativa	mobilità esterna / convenzione / concorso	36.804,43
2	Tempo pieno	istruttore	Amministrativo/ contabile	Amministrativa	mobilità esterna / convenzione / concorso	73.608,86
3	costo assunzioni Quota di capacità assunzionale 2025- vincolata					110.413,29

CAPACITA' ASSUNZIONALE TRIENNIO 2026-2028

Anno	Quota a residuo	Quota di competenza	Totale budget annuale
	A	B	A+B
2026	18.149,97	301.422,62	319.572,59
2027		164.106,50	164.106,50
2028	-	-	-
Tot.	18.149,97	465.529,12	483.679,09
	Totale risorse disponibili per nuove assunzioni		483.679,09

5. La politica assunzionale

La presente programmazione dei fabbisogni di personale (PTFP) si pone in continuità e in parziale aggiornamento rispetto al piano dei fabbisogni di personale, confluito nel PIAO, adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 29.01.2025, come aggiornato con successivo provvedimento n.8 del 23.04.2025 in recepimento delle osservazioni rese in sede di verifica regionale e da ultimo con delibera n. 25 del 12.11.2025.

La presente politica assunzionale viene elaborata tenendo conto:

- degli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione regionale nel DEFR ed in particolare di quanto definito negli indirizzi rivolti agli enti strumentali.
- delle Politiche, delle Iniziative strategiche e degli obiettivi definiti nella Sottosezione Performance del PIAO 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 rimodulata con Decreto del Direttore n. 109 del 9-04-2024,
- assenza di eccedenze di personale e situazioni di sovrannumerarietà, ai sensi dell'art. 33 del D. Lgs. n. 165/2001;
- correlazione alle previsioni di cessazione del personale a tempo indeterminato;
- rispetto dei "vincoli finanziari";
- definizione della dotazione organica quale "dotazione di spesa potenziale massima" per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale.

Nel 2026 si prevede inoltre l'acquisizione di 1 unità appartenente alle categorie ex art. 18 comma 2 legge 12 marzo 1999, n. 68.

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

DOTAZIONE ORGANICA

Area	costo unitario	DOTAZIONE ORGANICA	costo complessivo	personale in servizio di ruolo al 01/01/2026	posti vacanti al 01/01/2026
Dirigenti	110.812,24	1	110.812,24	0	1
Funzionari	40.192,48	15	602.887,20	13	2
Istruttori	36.804,43	24	883.306,32	21	3
Operatori esperti	32.821,30	85	2.789.810,50	85	-
Operatori	30.885,96	3	92.657,88	3	-
		128	4.479.474,14	122	6

Area	personale in servizio di ruolo al 01/01/2026	variazioni in – nel triennio	variazioni in + nel triennio	dotazione organica	costo complessivo
Dirigenti	0			1	110.812,24
Funzionari	13		2	15	602.887,20
Istruttori	21		3	24	883.306,32
Operatori esperti	85	-5	5	85	2.789.810,50
Operatori	3			3	92.657,88
	122	-5	10	128	4.479.474,14

La presente programmazione potrà esplicare i suoi effetti nell'ambito del quadro normativo di riferimento da cui trarre le coordinate ed i vincoli che si si fonda in via prioritaria sui seguenti principi:

- contenimento della spesa di 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)

Limite valore medio triennio 2011/2013 ai sensi dell'articolo 1 comma 557 quater Legge n. 296/2006			
Spesa 2011	Spesa 2012	Spesa 2013	Limite valore medio triennio 2011/2013
6.161.128,67	5.736.305,09	5.266.817,80	5.721.417,18

- correlazione tra capacità assunzionale e personale cessato (c.d. turn over) (decreto legge n. 90 del 2014, art. 3, comma 5).

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.

**PROGRAMMAZIONE delle ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO
a valere sulla capacità assunzionale - TRENNIO 2026/2028**

ASSUNZIONI ANNO 2026						
unità	orario	area	profilo professionale	Area/Servizio	reclutamento	Costo teorico annuo
2	tempo pieno	funzionario	Amministrativo/ contabile	Amministrativa	mobilità esterna / convenzione / concorso	80.384,96
11 (*)	tempo pieno	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	trasformazione da tempo parziale al 50,00% a tempo pieno	180.517,15
1	Tempo parziale 50%	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	concorso	16.410,65
1	tempo pieno	operatore esperto	cuoco	Ristorazione	mobilità esterna / convenzione / concorso	32.821,30
4	costo assunzioni anno 2026					310.134,06
	Budget disponibile anno 2026					319.572,59
	BUDGET ASSUNZIONALE 2026 UTILIZZATO					310.134,06
	BUDGET RESIDUO ANNO 2026					9.438,53

(*) unità già conteggiate fra il personale in servizio e già presenti in dotazione

ASSUNZIONI ANNO 2027						
unità	orario	area	profilo professionale	Area/Servizio	reclutamento	costo teorico annuo
2	tempo pieno	operatore esperto	cuoco	Ristorazione	mobilità esterna / convenzione / concorso	65.642,60
6(*)	tempo pieno	operatore esperto	servizi di ristorazione	Ristorazione	trasformazione da tempo parziale al 50,00% a tempo pieno	98.463,90
2	Costo assunzioni anno 2027					164.106,50
	Budget disponibile anno 2027 (competenza 164.106,50 + residuo 9.438,53)					173.545,03
	BUDGET ASSUNZIONALE ANNO 2027 UTILIZZATO					164.106,50
	BUDGET RESIDUO ANNO 2027					9.438,53

(*) unità già conteggiate fra il personale in servizio e già presenti in dotazione

ASSUNZIONI ANNO 2028						
unità	orario	area	profilo professionale	Area/Servizio	reclutamento	costo teorico annuo
	Costo assunzioni anno 2028					-
	Budget disponibile anno 2028					9.438,53
	BUDGET ASSUNZIONALE ANNO 2028 UTILIZZATO					-
	BUDGET RESIDUO ANNO 2028					9.438,53

6. Sostenibilità finanziaria del piano

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

ANNO 2026

Area	personale in servizio di ruolo al 01/01/2026	variazioni in -	variazioni in +	personale in servizio di ruolo al 01/01/2027	costo complessivo
Dirigenti	0			0	110.812,24
Funzionari	13		2	15	602.887,20
Istruttori	21		3	24	883.306,32
Operatori esperti	85	- 5	3 (*)	83	2.724.167,90
Operatori	3			3	92.657,88
	122	-5	8	125	4.413.831,54

(*) 1 unità categoria protetta

Costo teorico annuo		4.413.832	
Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite			
Direttore	1	168.000	
Buoni pasto		50.000	
Lavoro straordinario (23.000)		30.567	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (132.532,00)		176.135	
Previdenza complementare		13.000	
Integrazione aziendale IPS-TFS		80.000	
Servizio ristorazione (tempi determinati)		<u>98.464</u>	
totale		616.166	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		5.029.998	
<i>Limite di spesa</i>			5.721.417
<i>differenziale</i>			- 691.419
Le principali voci di spesa escluse dal limite non vengono indicate in quanto la spesa risulta già inferiore al tetto			
Personale categorie protette			
Rimborso personale in comando in uscita			
Benefici contrattuali dipendenti			
Benefici contrattuali Direttore			

ANNO 2027

Area	personale in servizio di ruolo al 01/01/2027	variazioni in -	variazioni in +	personale in servizio di ruolo al 01/01/2028	costo complessivo
Dirigenti	0			0	110.812,24
Funzionari	15			15	602.887,20
Istruttori	24			24	883.306,32
Operatori esperti	83		2	85	2.789.810,50
Operatori	3			3	92.657,88
	125		2	127	4.479.474,14

Costo teorico annuo		4.479.474	
Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite			
Direttore	1	168.000	
Buoni pasto		50.000	
Lavoro straordinario (23.000)		30.567	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (132.532,00)		176.135	
Previdenza complementare		13.000	
Integrazione aziendale IPS-TFS		80.000	
Servizio ristorazione (tempi determinati)		<u>98.464</u>	
totale		616.166	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		5.095.640	
<i>Limite di spesa</i>			5.721.417
<i>differenziale</i>			- 625.777

Le Voci di spesa escluse dal limite non vengono indicate in quanto la spesa risulta già inferiore al tetto		
Personale categorie protette		
Rimborso personale in comando in uscita		
Benefici contrattuali dipendenti		

Benefici contrattuali Direttore		
---------------------------------	--	--

ANNO 2028

Area	personale in servizio di ruolo al 01/01/2028	variazioni in -	variazioni in +	personale in servizio di ruolo al 01/01/2029	costo complessivo
Dirigenti	0			0	110.812,24
Funzionari	15			15	602.887,20
Istruttori	24			24	883.306,32
Operatori esperti	85			85	2.789.810,50
Operatori	3			3	92.657,88
	127			127	4.479.474,14

Costo teorico annuo		4.479.474	
Altre voci di spesa rilevanti al fine del limite			
Direttore	1	168.000	
Buoni pasto		50.000	
Lavoro straordinario (23.000)		30.567	
Retribuzione posizione e risultato E.Q. (132.532,00)		176.135	
Previdenza complementare		13.000	
Integrazione aziendale IPS-TFS		80.000	
Servizio ristorazione (tempi determinati)		<u>98.464</u>	
totale		616.166	
TOTALE SPESA DI PERSONALE		5.095.640	
<i>Limite di spesa</i>			5.721.417
<i>differenziale</i>			- 625.77

Le Voci di spesa escluse dal limite non vengono indicate in quanto la spesa risulta già inferiore al tetto		
Personale categorie protette		
Rimborso personale in comando in uscita		
Benefici contrattuali dipendenti		
Benefici contrattuali Direttore		

Aggiornamento PTFP 2026-2028

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) è lo strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini. E' un documento programmatico, modulabile e flessibile per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione; in esso sono riportate le risorse finanziarie previste per la sua attuazione, distinte per anno, in coerenza con i contenuti del bilancio di previsione finanziario. Ai sensi della L.R. n. 53/1993, che disciplina l'attività di vigilanza e di controllo sugli enti regionali e della DGR n. 1547/2020, i contenuti del documento sono soggetti a preventiva autorizzazione regionale in quanto Esu è un ente strumentale della Regione Veneto.

La programmazione del fabbisogno di personale tiene conto delle direttive fornite dalla Regione agli Enti regionali al fine del contenimento delle spese per il personale.

3.3.2 Il Piano della Formazione

Il Piano triennale della formazione, riconoscendo il valore di asset strategico e funzione chiave nelle strategie di gestione del capitale umano, di sviluppo organizzativo e della cultura di genere agli obiettivi formativi del piano. La formazione, pertanto, non è solo un costo ma una leva di **Valore Pubblico**.

Il presente piano costituisce un aggiornamento rispetto a quello già definito per il periodo 2024 – 2026 e si pone in continuità con la programmazione dei fabbisogni formativi già mappati e programmati.

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi agli utenti.

In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni: la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente per garantire elevata qualità dei servizi e promuovere un clima di lavoro positivo e collaborativo, contribuendo alla cultura di genere.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare triennialmente il Piano della formazione rivedendolo annualmente, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi stessi erogati da Esu.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la pubblica amministrazione.

La programmazione e la gestione delle attività formative costituiscono un'esigenza concreta dell'organizzazione del lavoro, come fattore determinante per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa.

I principali riferimenti normativi

- il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la “migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti”;
- gli artt. 49-bis e 49-ter del CCNL del personale Funzioni Locali del 21 maggio 2018, che stabiliscono le linee guida generali in materia di formazione, intesa come metodo permanente volto ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali e tecniche e il suo ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni;
- Il “Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata;
- La Legge 6 novembre 2012, n. 190, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, e i successivi decreti attuativi (in

particolare il Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33, e il Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1: comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione:

a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;

b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.

- Il contenuto dell'articolo 15, comma 5, del Decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: "Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti";

- Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;

- Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), di cui al Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (Decreto Legislativo 26 agosto 2016, n. 179; Decreto Legislativo 13 dicembre 2017, n. 217), il quale all'art 13 "Formazione informatica dei dipendenti pubblici" prevede che:

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell'articolo 8 della Legge 9 gennaio 2004, n. 4.

1-bis. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale;

-Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il Decreto Legislativo 3 agosto 2009, n. 106, "TESTO UNICO SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO" il quale dispone all'art. 37 che:

"Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, ... con particolare riferimento a:

- a. concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;
- b. rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda...

La **direttiva "Zangrillo"** del 16 gennaio 2025 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano segue i precedenti atti di indirizzo sul rafforzamento delle competenze (23 marzo 2023) e sulla misurazione e valutazione della performance (28 novembre 2023). Con la

nuova direttiva sono indicati gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico. La formazione è uno specifico obiettivo di performance, concreto e misurabile, che ciascun dirigente deve promuovere attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e a partire dal 2025 con una quota non inferiore alle **40 ore di formazione pro-capite annue**. In particolare la direttiva individua quale responsabilità ai sensi dell'art. 21 del dlgs 165/2001 il non rispetto delle direttive ed il mancato raggiungimento dei risultati per il dirigente preposto ad uffici dirigenziali con specifiche *competenze in materia di gestione del personale*.

I principi della formazione

Nella costruzione del Piano ci si ispira ai seguenti principi:

- valorizzazione del personale;
- uguaglianza e imparzialità;
- continuità;
- partecipazione;
- efficacia;
- efficienza

I percorsi di formazione sono elaborati tenendo conto della rilevazione dei bisogni formativi formulata dai responsabili dei settori, coinvolgendo il personale.

Sono autorizzati dal Direttore e dalle EQ di riferimento in base alla coerenza con l'attività svolta e con il Piano della formazione.

Prevede percorsi formativi e di aggiornamento specialistico, in relazione alle esigenze dei singoli settori, e trasversali, su materie di interesse diffuso, nonché per i neo assunti.

In conseguenza delle modifiche nello svolgimento delle prestazioni lavorative introdotte a seguito del Covid, ed attuate mediante il lavoro agile, molte attività formative vengono erogate in modalità a distanza.

Il piano triennale della formazione costituisce uno strumento flessibile, aggiornabile annualmente, in relazione alle esigenze lavorative.

Per quanto riguarda la **spesa per la formazione**, l'art. 57 comma 2) del Decreto Legge 26 ottobre 2019, n. 124, abrogando l'art. 6 comma 13 del Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, (che disponeva la riduzione del 50% per le spese di formazione rispetto al 2009), ha affidato alle valutazioni delle amministrazioni le previsioni circa i fabbisogni e le necessità degli enti. A tale proposito si richiama l'art. 49-ter del CCNL 2016-2018, comma 12) il quale prevede che *"Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del CCNL."*

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 29 del 10/12/2024, di approvazione del bilancio di previsione finanziario 2025 - 2027, sono stati stanziati al Capitolo 13100/1 gli importi per le spese di formazione, per gli anni 2025 - 2026 - 2027.

Il Servizio Organizzazione e Personale provvede alla registrazione nel fascicolo personale della documentazione dei percorsi formativi effettuati dai dipendenti.

La formazione viene, di norma, attestata con test di valutazione del livello di apprendimento raggiunto al termine degli interventi formativi.

Programma formativo 2026-2028

Il Piano 2026 - 2028 aggiorna la rilevazione dei fabbisogni già individuati, puntando sulla “consapevolezza organizzativa”, con focus sulle conoscenze e le capacità dei dipendenti di leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto per adattarsi ed agire in modo consapevole. Emblematiche, da questo punto di vista, sono le “competenze digitali”.

La formazione come “salute professionale” abilita migliori performance individuali e organizzative che, a loro volta, generano impatti positivi (Valore Pubblico), ad es. per gli utenti (studenti) e prepara i dipendenti a prendere decisioni con cognizione di causa oltre che gestire servizi complessi.

Esu si avvale della piattaforma **Syllabus** per la formazione delle Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni. La piattaforma di formazione è dedicata al capitale umano delle PA ed è finalizzata a sviluppare le competenze, rafforzare le amministrazioni.

L’offerta formativa è ampia, gratuita e costantemente aggiornata. Utile per migliorare le competenze dei dipendenti pubblici e per supportare i processi di innovazione delle amministrazioni, a partire da quelli relativi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa.

In particolare, sono individuate le seguenti 5 aree di competenza digitale: Dati; Informazioni e documenti informatici; Comunicazione e condivisione; Sicurezza; Servizi online che a loro volta si sviluppano in una pluralità di corsi formativi.

Il 1° febbraio 2022 ha preso avvio il programma di assessment e formazione digitale, così come previsto dal Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”.

Le amministrazioni pubbliche sono parte attiva del programma, informando i propri dipendenti e promuovendo gli interventi formativi a partire da una riflessione sistematica sulle priorità strategiche e sugli effettivi fabbisogni di competenze.

Il 24 marzo 2023, il Dipartimento della funzione pubblica ha lanciato “Syllabus: nuove competenze per le amministrazioni pubbliche”, il learning hub pensato per erogare formazione sulle competenze trasversali (digitali, amministrative ed ecologiche) a tutti i dipendenti pubblici. Syllabus è lo strumento operativo per realizzare gli obiettivi della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023: tornare ad investire sulle persone per migliorare le amministrazioni e i servizi erogati a cittadini e imprese.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (**PNRR**) prevede, tra gli interventi finalizzati a sostenere i processi di riforma e di innovazione delle amministrazioni pubbliche, un investimento massiccio e massivo per lo sviluppo del capitale umano. Obiettivo: (ri)mettere al centro delle politiche pubbliche le persone e le loro competenze.

Il Piano chiede alle amministrazioni pubbliche una sostanziale revisione delle politiche di gestione della formazione; la formazione deve riguardare lo sviluppo di tutte le competenze, con priorità a quelle trasversali; i destinatari della formazione sono, potenzialmente, l’intera platea dei dipendenti pubblici.

Al fine di raggiungere rapidamente un numero significativamente ampio di destinatari (almeno 750.000), il PNRR individua lo strumento dei “Massive Open Online Courses” (MOOC), una modalità di e-learning che, grazie alla sua grande flessibilità, consente percorsi formativi personalizzati nella struttura dei contenuti e nelle modalità di fruizione, abbattendo i vincoli di tempo e di luogo propri della formazione in aula.

Syllabus recepisce le indicazioni della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023. E’ centrato sulle scelte strategiche delle amministrazioni: sono queste ultime,

infatti, che individuano i dipendenti da formare in via prioritaria in funzione dei propri obiettivi strategici e, in particolare, di quelli formativi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La piattaforma consente la rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi sulle competenze trasversali a livello individuale e, quindi, organizzativo, prima ancora che di erogazione della formazione. Le risultanze dell'assessment individuale e il raggiungimento dei diversi livelli di padronanza da parte dei dipendenti formati costituiscono, a livello aggregato, una base di conoscenza fondamentale che consente a ciascuna amministrazione di ottimizzare la programmazione delle attività formative, permettendo di definire obiettivi, target e azioni specifiche e ulteriori per rafforzare le competenze del personale, generali e specialistiche.

Inoltre, la piattaforma Syllabus supporta la misurazione del conseguimento di obiettivi di formazione del personale pubblico, sia a livello complessivo che individuale (almeno 40 ore di formazione/anno, secondo quanto indicato dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 16 gennaio 2025).

La promozione della formazione costituisce, inoltre, uno specifico obiettivo di performance individuale del dirigente.

E' un approccio più ampio e dinamico alla formazione all'interno delle organizzazioni, che va oltre la semplice risposta a un bisogno formativo immediato. Invece di focalizzarsi su un piano di formazione che si limita a fotografare i fabbisogni formativi del momento, si parla di un sistema integrato, flessibile e personalizzato che abbraccia vari aspetti dell'organizzazione.

Un altro aspetto fondamentale riguarda i processi organizzativi e le politiche di gestione delle risorse umane, che devono essere allineati con la formazione, per garantire che l'intervento formativo sia efficace e integrato con le esigenze aziendali. Anche la comunicazione organizzativa gioca un ruolo cruciale, poiché la gestione della formazione e delle risorse umane richiede una comunicazione chiara e continua.

In sintesi, l'obiettivo di questo nuovo approccio è creare un sistema di formazione che non solo risponda alle necessità attuali, ma che contribuisca in modo strategico all'innovazione e al miglioramento complessivo dell'organizzazione.

Lo sviluppo delle competenze digitali è il primo obiettivo che il Ministero vuole raggiungere anche attraverso la piattaforma Syllabus. Per questo motivo, i corsi contenuti nel programma "COMPETENZE DIGITALI PER LA PA" sono attivi e devono essere seguiti da tutti gli utenti.

In coerenza con quanto previsto dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), accanto alla formazione erogata mediante la piattaforma Syllabus e la piattaforma regionale in materia di cyber security, il Piano formativo contempla ulteriori percorsi formativi obbligatori, con particolare riferimento ai temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, nonché della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

I fabbisogni formativi in tali ambiti sono stati individuati, rispettivamente, dal Responsabile della prevenzione della corruzione (**RPCT**) e della trasparenza e dal Responsabile del servizio prevenzione e protezione (**RSPP**).

Formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti:

- Anticorruzione e trasparenza (L. 190/2012)
- Etica e legalità
- Codice di comportamento
- GDPR- Regolamento generale sulla protezione dei dati

- Sicurezza sul lavoro

Le attività formative dovranno saranno programmate e realizzate facendo ricorso a modalità di erogazione differenti:

1. Formazione in aula ;
2. Formazione attraverso webinar e videoconferenze ;
3. Formazione in streaming ;
4. convegni e workshop ;
5. blended learning.

L'erogazione dei singoli corsi verrà effettuata con l'obiettivo di offrire gradualmente a tutti i dipendenti eque opportunità di partecipazione alle iniziative formative, dando adeguata informazione e comunicazione relativamente ai vari corsi programmati.

I corsi saranno ritenuti validi e verrà rilasciato l'attestato di partecipazione solo se:

- a) la frequenza sarà pari almeno al 70% del monte ore previsto (tranne per quei corsi la cui normativa preveda un'obbligatorietà di frequenza diversa);
- b) sarà superata positivamente la prova finale, se prevista.

La partecipazione a un'iniziativa formativa implica un impegno di frequenza nell'orario stabilito dal programma. La mancata partecipazione per motivi di servizio o malattia (da attestarsi per iscritto da parte del Dirigente) comporterà l'inserimento (sempre che sia possibile) del dipendente in una successiva sessione o edizione del corso.

Il dipendente che richiede di partecipare ad un corso non può, in linea di massima, recedere dalla propria decisione se non per seri e fondati motivi che il Responsabile deve confermare, autorizzando la rinuncia.

Per ogni corso di formazione realizzato, è previsto (di norma) un **monitoraggio** finale finalizzato alla valutazione dell'apprendimento. L'accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato con certificazione finale delle competenze acquisite, potrà essere collegato alle progressioni economiche (PEO).

Esu di Padova, tramite la collaborazione con ANDISU, partner con l'Università Ca' Foscari di Venezia, promuove la partecipazione al **Master** Universitario di II Livello "Diritto allo studio universitario" sostenendo una parte delle spese di iscrizione. Il Master è indirizzato alla formazione di personale qualificato nel settore dei servizi destinati alla comunità studentesca, con particolare attenzione agli ambiti dell'alloggio e della ristorazione. L'obiettivo è quello di perfezionare le conoscenze e le competenze attraverso una formazione avanzata, che includa aspetti teorici e pratici, e con un focus sulle competenze giuridico-amministrative necessarie per gestire efficacemente questi servizi.

Ulteriori percorsi formativi hanno ad oggetto il miglioramento delle **competenze linguistiche** per il personale impegnato nei servizi agli studenti, per rispondere alla crescente necessità di interazione con una comunità studentesca sempre più internazionale e multiculturale, favorendo situazioni di inclusività e creando Valore Pubblico.

PERCORSI FORMATIVI	DESTINATARI (dipendenti)
rafforzamento delle competenze digitali, organizzative e professionali (Syllabus) per la transizione digitale	Trasversali e per competenza
sicurezza informatica e protezione dei dati (Cyber Security – R.V.)	Per competenza
competenze linguistiche per l'internazionalizzazione	Servizi
utilizzo strumenti AI per la P.A.	Per competenza
specialistici per i servizi (es haccp..)	Servizi
transizione ecologica (CAM, sostenibilità..)	Servizi
applicativi gestionali (es Ads..),	Amministrativi e per competenza
transizione amministrativa (es. formazione RUP...)	Amministrativi, tecnici
anticorruzione, etica e legalità	Trasversale
trattamento dati, GDPR	Trasversale e per competenza
primo soccorso (defibrillatori.)	generale
sicurezza negli ambienti di lavoro	generale
Master (DSU..)	Per competenza
Valore P.A.(INPS)	Per competenza

SEZIONE 4 MONITORAGGIO

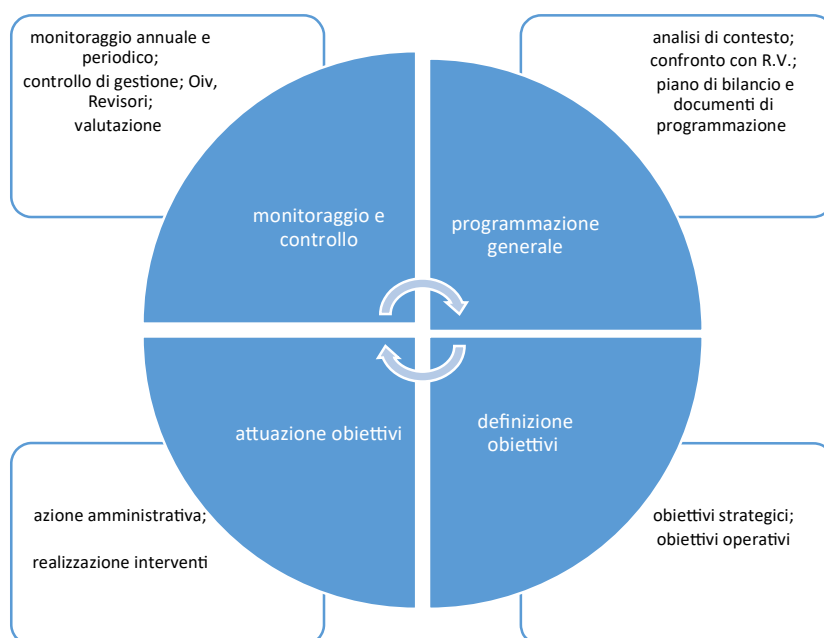
4.1 Monitoraggio

4.1.1 Premessa

A supporto del ciclo di programmazione intervengono le seguenti attività:

- Programmazione operativa e monitoraggio degli obiettivi operativi che vengono declinati in attività ed in fasi (alle quali vengono associate le risorse finanziarie e quelle umane)
- Reporting e controllo sul raggiungimento degli indicatori/ target previsti, evidenziando scostamenti rispetto a quanto programmato.

Programmazione e controllo strategico



Il monitoraggio degli obiettivi previsti nelle sezioni del Piano sono effettuati nel rispetto delle norme in vigore. Gli strumenti di monitoraggio adottati da Esu e gli attori coinvolti rispondono alle esigenze organizzative aziendali ed agli obiettivi strategici definiti dal CDA nei documenti di programmazione, in relazione alla mission istituzionale e al Valore pubblico che si intende perseguire.

Le azioni di monitoraggio tengono conto di fattori quantitativi e qualitativi, di efficacia e efficienza, delle risorse disponibili, delle tempistiche. Partendo dalle performance individuali, organizzativa, per arrivare a misurare l'impatto delle attività e degli interventi posti in essere da Esu con ricadute sul contesto.

Di seguito, per ogni sezione, si riportano i riferimenti normativi:

- **“Valore Pubblico” e “Performance”** il monitoraggio viene effettuato secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

- “**Rischi corruttivi e trasparenza**” il monitoraggio viene effettuato secondo le indicazioni di ANAC.
- “**Organizzazione e capitale umano**”

4.1.2 Monitoraggio del ciclo della performance

Il monitoraggio del ciclo della performance, in particolare gli obiettivi assegnati ai vari livelli funzionali, è effettuato ai sensi degli art. 6 e 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMIVAP). Il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato costantemente dal **Direttore**.

Le schede di sintesi con i report sono comunicati all’**OIV** Unico regionale e alla competente struttura regionale per il raccordo, in due date:

Al 30 giugno (intermedio). E’ fotografata la situazione in corso d’opera affinché, qualora si evidenziassero scostamenti rispetto ai risultati attesi e quelli conseguiti possano essere messi in campo eventuali correttivi per il miglioramento e la revisione.

Al 31 dicembre (monitoraggio fine anno).

Il **SMIVAP** adottato da Esu prevede la valutazione intermedia del personale apicale in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici (di norma settembre) mediante audit con l’**OIV** per la verifica intermedia del sistema di valutazione. Ex post, in sede di validazione della Relazione sulla performance (Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), l’OIV verifica il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rilevando tale attività.

Compete, pertanto, all’OIV la sistematizzazione del sistema di monitoraggio e controllo della qualità, efficacia e trasparenza, anche sotto il profilo dell’organizzazione delle risorse umane. Tale monitoraggio evidenzia non solo il raggiungimento degli obiettivi strategici ma anche possibili margini incrementali di miglioramento delle performance.

Sono, altresì, previsti strumenti di monitoraggio quali rilevazioni di soddisfazione degli utenti, in particolare, per quanto attiene i servizi (alloggi e ristorazione) erogati agli studenti, in ottica di **valutazione partecipata** dei servizi per il diritto allo studio universitario. A tale scopo abbiamo previsto un nuovo approccio metodologico, in collaborazione con l’Ateneo di Padova, secondo la logica dell’albero della qualità erogata dei servizi e le quattro dimensioni (accesso, fornitura, controllo, innovazione) della gestione dei servizi, in ottica di *total quality management*.

4.1.3 Monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder

La rilevazione della soddisfazione degli utenti è un punto focale per Esu, trattandosi di un ente strumentale della Regione con il compito di gestire i servizi e gli interventi per il diritto allo studio universitario. I risultati delle indagini di Customer Satisfaction sono riportati in Amministrazione Trasparente (A.T.) alla sezione servizi erogati:

<https://cdv.esu.pd.it/L190/?idSezione=60821&id=&sort=&activePage=&search=>

In particolare, è stata avviata la survey sui maggiori servizi erogati da Esu, in collaborazione con l’Ateneo. I risultati dell’attività di analisi e ricerca svolta tramite lo strumento della valutazione partecipativa dei servizi per il diritto allo studio universitario, incentrata principalmente sulla residenzialità e sulla ristorazione, sono dati da un processo partecipativo che ha coinvolto

direttamente gli studenti ed è stato condotto utilizzando le variabili: demografiche, genere, provenienza dei rispondenti.

PTPCT

Il monitoraggio degli obiettivi contenuti nel **PTPCT** è riportato nell'apposita sottosezione del Piano "Rischi corruttivi e trasparenza", al paragrafo 2.3.7.

La Relazione del RPCT è consultabile in A.T. al link:

<https://cdv.esu.pd.it/L190/sezione/show/173017?search=&idSezione=101383&activePage=&sort=&>

Padova, 23 gennaio 2026

IL DIRETTORE
Dott. Gabriele VERZA

Allegati:

- Allegato_1 "Obiettivi strategici 2025-2027"

- Allegato_A - "Registro dei rischi"
- Allegato_B - "Trattamento rischi, monitoraggio misure"
- Allegato_c - "Elenco degli adempimenti in materia di trasparenza"

- *Mod. - Schede di valutazione*