

PIAO

Piano integrato di attività e organizzazione

Anni 2024-2025-2026

approvato con determinazione n. 41 del 30/01/2024

SOMMARIO

Premessa

- 1. Sezione 1: scheda anagrafica di ER.GO**
- 2. Sezione 2: valore pubblico, performance e anticorruzione**
 - 2.1 Valore pubblico**
 - 2.2 Performance**
 - 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza**
- 3. Sezione 3: organizzazione e capitale umano**
 - 3.1 Struttura organizzativa**
 - 3.2 Organizzazione del lavoro agile**
 - 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale**
 - 3.4 Piano della formazione**
 - 3.5 Azioni positive**
- 4. Monitoraggio**

Premessa

Il presente piano, valevole per il triennio 2024-2026, è stato redatto mettendo a frutto l'esperienza maturata nel biennio 2022-2023 con l'approvazione dei primi PIAO di ER.GO, nei quali è stato definito, in maniera via via più compiuta, il **Valore Pubblico** che l'Azienda intende generare con la sua azione.

L'Azienda intende poi proseguire nel percorso di miglioramento del proprio sistema di programmazione sia nella logica del miglioramento dei contenuti (in termini di qualità e trasparenza) sia nella dimensione della qualità dei sistemi e degli strumenti per la misurazione e monitoraggio delle performance, in un'ottica di crescente integrazione ed allineamento continuo, anche in corso d'anno, tra gli obiettivi strategici e le leve dell'organizzazione, del lavoro agile, della gestione dei fabbisogni di risorse umane e professionali, della formazione del personale, delle azioni connesse alla digitalizzazione, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nel PIAO è ricompreso il piano della performance aziendale dove sono riportati gli obiettivi strategici e quelli operativi, già definiti (unitamente alle corrispondenti risorse finanziarie disponibili) nella *Relazione* che accompagna il bilancio di previsione 2024-2026, approvato dalla Giunta regionale con delibera n.2215 del 18/12/2023.

Scopo prioritario resta quello della copertura del 100% degli idonei alla borsa di studio, che rappresenta da sempre l'obiettivo strategico delle politiche regionali in materia di diritto allo studio universitario.

L'Azienda è impegnata a realizzare questo obiettivo, sia con una oculata allocazione delle risorse disponibili, sia attraverso una gestione dei servizi attenta ad evitare ogni spreco, senza per questo sacrificare gli standard quanti/qualitativi fin qui raggiunti.

In particolare, le borse di studio rappresentano il cuore della missione istituzionale dell'Azienda ed, infatti, su questa voce si concentra il 63,65% del bilancio aziendale, compreso il concorso finanziario delle Università di Bologna, di Ferrara, di Modena e Reggio Emilia e di Parma. Questo contributo non solo rappresenta un apporto significativo per raggiungere la copertura integrale delle graduatorie di borsa di studio, ma rappresenta anche un chiaro segnale di come il diritto allo studio regionale sia un sistema integrato di attori, strumenti e risorse che pone al centro le studentesse e gli studenti.

Questa capacità di fare sistema consente di muoversi in una prospettiva più ampia, che riguarda lo sviluppo del sistema socio-economico regionale nel suo complesso e che porta a considerare anche le ricadute sociali più generali del diritto allo studio.

Ne consegue che la consistente spesa, di anno in anno crescente, per far fronte alle borse di studio e all'erogazione degli altri servizi (in primis quello abitativo) assume un valore diverso: si tratta infatti di un vero investimento che va oltre il soddisfacimento dei bisogni dei singoli studenti.

La Regione Emilia-Romagna con la L.R. 21 febbraio 2023 n. 2 *"Attrazione, Permanenza e Valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia Romagna"* ha creato una cornice normativa in cui è possibile dare un diverso rilievo anche agli interventi e servizi del diritto allo studio, intesi come strumento fondamentale dell'attrattività del sistema della formazione superiore regionale.

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DI ER.GO

ER.GO Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori
C.F. / P.I. 02786551206
Sede legale: Via S. Maria Maggiore n.4, 40121 Bologna
PEC: info@postacert.er-go.it
Sito: www.er-go.it

ER.GO è l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori, istituita con la Legge della Regione Emilia-Romagna n.15 del 27 luglio 2007, "*Sistema regionale integrato di interventi e servizi per il diritto allo studio universitario e l'alta formazione*" e ss.mm.ii.

ER.GO è un ente dipendente dalla Regione Emilia-Romagna, dotato di personalità giuridica, di autonomia amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria, che rientra nel "sistema delle amministrazioni regionali" di cui all'art.1, comma 3-bis lett.d), della Legge regionale n.43/2001 "*Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella Regione Emilia-Romagna*".

I soggetti destinatari degli interventi e dei servizi di ER.GO sono:

1. studenti e neolaureati delle Università e degli Istituti dell'alta formazione artistica e musicale (AFAM) e degli altri Istituti di grado universitario dell'Emilia-Romagna;
2. studenti e neolaureati stranieri inseriti in programmi di mobilità internazionale e di ricerca;
3. ricercatori e professori provenienti da altre Università o Istituti di ricerca italiani o stranieri.

Come previsto dalla legge istitutiva di ER.GO, gli interventi per il diritto allo studio interessano anche gli studenti del Sistema dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM), che comprende le Accademie di Belle Arti, gli Istituti Superiori di Studi Musicali (ISSM) e gli ISIA - Istituti Superiori per le Industrie Artistiche. Sono annoverati tra i destinatari degli interventi di ER.GO anche gli studenti di altri Istituti di grado universitario, quali le Scuole Superiori per mediatori linguistici.

L'Azienda ha la propria sede legale a Bologna e uffici amministrativi a Parma, Modena, Reggio Emilia, Cesena, Forlì e Ferrara.

Ai sensi della Legge Regionale istitutiva e dei principali atti di programmazione regionale, la **centralità degli interventi di ER.GO è rappresentata dall'erogazione delle borse di studio** per gli studenti capaci e meritevoli e privi di mezzi, **arrivate nell'a.a. 2023/2024 a 27.876, e dalla gestione di oltre 40 residenze universitarie per gli studenti fuori sede**, per un totale di **oltre 3.800 posti letto**.

A questi si affianca il servizio ristorativo, erogato alla generalità degli studenti, attraverso l'affidamento in gestione ad imprese specializzate oppure mediante convenzioni con esercizi commerciali.

In collaborazione con le Università regionali, ER.GO realizza inoltre attività di orientamento ai diplomandi per favorire l'accesso al sistema del DSU e gestisce un servizio strutturato di orientamento al lavoro, per favorire la transizione dall'università al lavoro.

SEZIONE 2

Valore pubblico, performance e anticorruzione

1) *i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione;*

ER.GO, in quanto ente strumentale della Regione Emilia-Romagna, adotta i suoi atti di programmazione finanziaria sulla base degli indirizzi regionali contenuti ne:

- la Legge regionale 27 luglio 2007 n. 15 e successive modifiche ed integrazioni “**Sistema regionale integrato di interventi e servizi per il diritto allo studio universitario e l'alta formazione**”;
- il **DEFR** (Documento di economia e finanza regionale) della Regione Emilia-Romagna, che contiene una breve sezione dedicata ad ER.GO;
- il **Piano regionale** approvato dall'Assemblea legislativa su proposta della Giunta regionale, di norma con validità triennale, che indica in materia di diritto allo studio universitario gli obiettivi generali da perseguire e quelli da realizzare in via prioritaria, nonché le azioni e gli strumenti necessari;
- Atti regionali di indirizzo specifici per determinati ambiti di intervento, di norma con durata delimitata e con oggetto non ricompreso nella programmazione ordinaria.

Gli obiettivi generali e specifici di ER.GO sono immediatamente ascrivibili ai contenuti della propria missione istituzionale e quindi coerenti con gli atti regionali di indirizzo di cui sopra: il sistema integrato di interventi e servizi per il diritto allo studio universitario rivolti agli studenti capaci e meritevoli ancorché privi di mezzi.

Dall'allocazione delle risorse del bilancio di ER.GO si evince in modo chiaro quali siano questi obiettivi:

- perseguire l'assegnazione delle borse di studio a tutti gli studenti in possesso dei requisiti per accedervi;
- garantire la corretta manutenzione del vasto patrimonio in gestione, al fine di garantire standard qualitativi e quantitativi apprezzabili dei servizi di accoglienza (abitativi e ristorativi);
- garantire la massima inclusione degli studenti in condizione di maggiore fragilità;
- promuovere e realizzare, anche in raccordo con altri soggetti istituzionali, iniziative per il benessere degli studenti;
- accompagnare in modo integrato le politiche di accessibilità e sviluppo degli Atenei regionali.

A questi fini nella parte del presente documento relativa alla performance sono indicati i seguenti obiettivi di miglioramento:

- 1 Consolidare e potenziare la più ampia inclusione nel sistema dei benefici degli studenti in condizioni di particolare difficoltà**
- 2 Sviluppare azioni di accompagnamento in ingresso, in itinere e in uscita dal sistema universitario**
- 3 Migliorare la qualità della permanenza nelle sedi universitarie**
- 4 Promuovere e sviluppare azioni di accompagnamento ai piani di sviluppo delle Università con sede in Regione Emilia-Romagna**
- 5 Potenziare gli interventi di razionalizzazione delle risorse finanziarie aziendali**

Questi obiettivi, declinati in sotto-obiettivi più operativi, sono fortemente correlati agli obiettivi strategici sopra richiamati.

2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

Nel premettere che i destinatari delle azioni sono prevalentemente giovani iscritti e/o prossimi all'iscrizione ai corsi universitari e che pertanto i cittadini ultrasessantacinquenni non rappresentano un target di intervento per ER.GO, tutto il processo di acquisizione delle domande di benefici è completamente digitalizzato, con piena accessibilità garantita attraverso SPID, CIE, CNS o credenziali di Ateneo per gli studenti internazionali che ancora non hanno ottenuto lo SPID.

La suite dei servizi on-line e il Dossier Utenti contengono molteplici servizi che riguardano:

- la presentazione delle domande di benefici a concorso di ER.GO e degli Atenei Regionali
- la presentazione delle autocertificazioni di domicilio
- l'esito della valutazione delle diverse domande, lo stato dei pagamenti, integrato con Pago PA, altre informazioni di interesse per gli studenti
- i diversi canali di informazione (Servizio Scrivi, Chiama, canali Telegram e Whatsapp)

Tutti questi canali sono completamente accessibili alle persone con disabilità e plurimi sono gli interventi dedicati agli studenti con disabilità, anche in integrazione con gli Atenei di riferimento, al fine di ridurre gli adempimenti a loro carico per l'accesso ai diversi benefici e per contenere all'indispensabile il trattamento di dati sensibili.

In questo ambito si prevede quindi:

- Verifica annuale della **accessibilità**, vale a dire la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o di configurazioni particolari. Entro il 31 marzo di ogni anno è infatti necessario pubblicare gli Obiettivi di accessibilità per l'anno corrente ed entro il 23 settembre di ogni anno effettuare un'analisi completa dei siti web e compilare la dichiarazione di accessibilità su form.agid.gov.it fornendo nella dichiarazione di accessibilità il meccanismo di feedback e il link di accesso alla procedura di attuazione.

3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti.

Trasversali a tutti i servizi e interventi sono le azioni di semplificazione e digitalizzazione dei processi, tenuto conto che questi nel caso degli interventi di ER.GO rappresentano fattori di accessibilità e quindi di inclusione, nonché strumenti essenziali per l'esercizio dei diritti di cittadinanza digitale da parte dell'utenza studentesca.

Ormai tutte le aree di attività aziendali hanno avuto un processo di dematerializzazione che si tratta di consolidare e razionalizzare, soprattutto con riferimento all'integrazione delle diverse funzioni aziendali, così da semplificare e accelerare i processi produttivi di servizi ed interventi.

In sintesi, in questo ambito le azioni previste sono:

- Revisione della sezione del sito web Amministrazione Trasparente per l'informatizzazione degli aggiornamenti delle diverse aree
- Informatizzazione dei trattamenti di alcuni dati particolari (es carriere degli studenti alias) previa analisi dei rischi

- Ridisegno dei flussi dei dati dai servizi online ai software gestionali
- Verifica della cosiddetta **usabilità** del sito istituzionale e degli strumenti web messi a disposizione degli utenti per le relazioni con ER.GO (comunicazione e Domanda online), secondo i protocolli AGID. Per usabilità si intende infatti il grado di facilità e soddisfazione con cui gli utenti si relazionano con le interfacce messe a loro disposizione.
- Prosecuzione per il secondo anno del percorso formativo interno in materia di **Cyber Security** rivolto ai dipendenti ER.GO per aumentare la consapevolezza all'uso accorto delle tecnologie informatiche per la protezione dei dati e la prevenzione di episodi di violazione.

4) *gli obiettivi di **valore pubblico** generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.*

Ad ER.GO, in quanto ente del diritto allo studio universitario, compete di garantire, ai sensi dell'art. 34 della Costituzione, l'accesso al più alto livello del sistema di istruzione a tutti i giovani in condizioni di uguaglianza e pari opportunità, con particolare attenzione agli studenti capaci e meritevoli e privi di mezzi.

ER.GO è tenuta a perseguire un diritto allo studio sostanziale, che garantisca la massima inclusione a tutte e tutti i giovani, con particolare attenzione alle condizioni di maggiore fragilità. Questa finalità prioritaria e che concretizza la missione istituzionale dell'Azienda concorre al perseguimento di obiettivi strategici di livello nazionale e comunitario, quale quello di aumentare il numero di laureati per la realizzazione di una vera società della conoscenza secondo i principi dell'Agenda 2030, e regionale, nell'ambito dei principi e dei contenuti del Patto per il lavoro e per il clima.

Nell'ambito dei servizi di accoglienza i principi dell'Agenda 2030 assumono una specifica rilevanza con riguardo al tema della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. I soggetti gestori dei servizi ristorativi, così come gli studenti fruitori, sono chiamati a mettere in campo procedure e comportamenti in linea con questi principi. Nell'anno 2024 dovranno essere messi a punto indicatori volti a misurare i risultati raggiunti per quanto attiene agli obiettivi di sostenibilità, così come indicato nell'obiettivo 3 "Migliorare la qualità della permanenza nelle sedi universitarie" del Paragrafo performance del presente documento.

I principali documenti di programmazione regionali utili per sostanziare il VALORE PUBBLICO generato dall'azione di ER.GO sono, come richiamato anche sopra, il **DEFR** e il **Piano regionale** di cui all'art. 4 della L. R 15/2007.

Riportiamo in sintesi gli obiettivi che rimandano a due fondamentali linee di azione volte a generare valore pubblico per ER.GO:

1. *Promuovere una maggiore collaborazione interistituzionale per avviare nuove politiche abitative*
2. *Continuare a garantire ogni anno borse di studio universitarie e servizi adeguati al 100% di coloro che ne hanno diritto, nell'ambito di una stretta collaborazione con gli atenei e attraverso il rafforzamento del sistema integrato dei benefici e politiche per la residenzialità*
3. *Potenziare i servizi rivolti agli studenti per valorizzare la multiculturalità e la dimensione internazionale e favorire la positiva integrazione tra popolazione studentesca e le comunità locali*
4. *Rendere disponibili spazi polifunzionali per la comunità studentesca*
5. *Azioni di supporto al diritto allo studio universitario per gli studenti e le studentesse nei territori colpiti dall'alluvione*

Nell'approntare e mettere a disposizione i servizi per il DSU, ER.GO acquista e o affida a soggetti esterni lavori, forniture e servizi attraverso le modalità previste dal Codice dei Contratti pubblici. Anche in ottemperanza alle regole europee, ER.GO si impegna a liquidare le fatture verso soggetti terzi entro 30 giorni. Il rispetto di tale termine è un elemento di valutazione della performance per le figure dirigenziali.

Con riferimento agli obiettivi di Valore Pubblico, sono individuati i seguenti indicatori:

Indicatori	Base di riferimento
% beneficiari borsa di studio rispetto al numero di studenti idonei	a.a.2023/2024: 100%
% risorse di bilancio destinate alle borse di studio*	23.46% (preconsuntivo 2023)
% posti alloggio disponibili rispetto a studenti idonei al servizio abitativo	82,68% a.a.2023/2024
Spazi polifunzionali attivi	n. __10__

***% delle risorse dell'Azienda destinate alle borse di studio rispetto al totale delle entrate, al netto delle partite di giro e delle poste vincolate**

2.2 PERFORMANCE

Di seguito, si illustrano i n.5 obiettivi di cambiamento ANNO 2023, con l'indicazione dei rispettivi KPI e dei sotto-obiettivi:

Obiettivo di cambiamento	1. Consolidare e potenziare la più ampia inclusione nel sistema dei benefici degli studenti in condizioni di particolare difficoltà
Descrizione	ER.GO garantisce da sempre il soddisfacimento del 100% degli idonei alla borsa di studio, malgrado un fabbisogno finanziario crescente negli anni. La borsa di studio è affiancata da altri interventi improntati alla massima personalizzazione, oltre ad azioni di accompagnamento volte a facilitare la permanenza all'interno del sistema del DSU. Il sistema del diritto allo studio universitario regionale persegue gli obiettivi della massima accessibilità e inclusione, con particolare attenzione alle situazioni di maggiore fragilità personale e/o familiare. Al contempo rappresenta uno strumento che accompagna le politiche di sviluppo del sistema socio economico regionale con un investimento sulle persone, secondo uno dei punti cardine del Patto per il lavoro e per il clima, sottoscritto dalla RER il 14 dicembre 2020 con il partenariato istituzionale, economico e sociale
KPI (key Performance Indicator)	Con riferimento a questo obiettivo, di particolare rilievo dati i numeri degli studenti che di norma accedono alla borsa di studio (27.155 per l'a.a.2022/2023), la performance 2024 sarà misurata sulla base dei seguenti indicatori: a) garantire la massima accessibilità agli studenti in condizioni di particolare fragilità per eccezionali situazioni personali o familiari (baseline n.42 studenti per a.a. 2022/2023) b) prime misure di contrasto al fenomeno di uscita dal sistema del dsu di studenti matricole in raccordo con gli Atenei (% 16,31 2022/2023)
Sotto-obiettivo operativo n. 1	Pubblicazione del Bando di concorso per l'accesso ai benefici unificato per tutte le sedi relativo all'a.a.2024/2025 (entro inizi di luglio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 2	Potenziamento della presenza di ER.GO nei canali social (luglio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 3	Analisi sulla persistenza nel sistema del dsu (novembre 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 4	Definizione linee guida per trattare le situazioni di particolare fragilità (maggio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 5	Prima impostazione di un'analisi sulle doppie iscrizioni (luglio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 6	Attivazione di servizi, in accordo con gli Atenei, per studenti matricole che a febbraio 2024 non abbiano conseguito il merito per la rata di borsa di marzo (marzo 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 7	Attivazione nuovi servizi per studenti con disabilità (gennaio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 8	Somministrazione questionario di gradimento sui canali comunicativi dell'Azienda (maggio 2024)

Obiettivo di cambiamento	2. Sviluppare azioni di accompagnamento in ingresso, in itinere e in uscita dal sistema universitario
Descrizione	<p>Questa linea di attività rappresenta un'area di intervento che si rivolge a chi deve ancora entrare nel sistema universitario o a chi, in uscita, deve costruire il proprio percorso professionale e di vita.</p> <p>Nel corso degli anni l'Azienda ha sedimentato un servizio di "orientamento in uscita" in integrazione con gli Atenei di riferimento, tramite apposite convenzioni che prevedono una programmazione condivisa delle attività. Anche il servizio di "orientamento in entrata" ha ormai assunto una sua identità. L'orientamento in entrata rappresenta, parimenti agli interventi più tradizionali del diritto allo studio (borse di studio, posti alloggio, ecc) uno degli strumenti di accessibilità all'istruzione universitaria anche per gli studenti con minori possibilità.</p> <p>Rappresenta quindi un segmento importante per l'attuazione dell'art. 34 della Costituzione e per concorrere all'obiettivo di incrementare il numero di laureati.</p>
KPI (key Performance Indicator)	<p>N. studenti che fruiscono dei servizi di "orientamento in uscita", avendo presenti le seguenti baseline: 2023 (n.9287): conferma valori 2023</p> <p>N. incontri /visite con le scuole nell'a.s.2023/2024 avendo come <i>baseline</i> i dati del precedente anno scolastico a.s.2022/2023 (n.83):</p> <p>N. ___ attività per gli studenti delle scuole serali (nuova linea di intervento)</p>
Sotto-obiettivo operativo n. 1	Progetto di orientamento per gli studenti delle scuole serali (giugno 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 2	Progetto di orientamento per studenti e AFAM (novembre 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 3	Consolidamento delle azioni di orientamento al lavoro sui mestieri connessi alla sostenibilità (novembre 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 4	Seconda edizione Progetto di orientamento in entrata residenziale LA-Bo-Rinto (settembre 2024) - n° partecipanti: _____
Sotto-obiettivo operativo n. 5	Definire procedure di invio ai servizi di orientamento in uscita degli studenti in condizioni di particolare difficoltà per l'individuazione di percorsi di inserimento lavorativo compatibili con lo status di studente (giugno 2024).

Obiettivo di cambiamento	3. Migliorare la qualità della permanenza nelle sedi universitarie
Descrizione	<p>I servizi di accoglienza, abitativi e ristorativi, rappresentano, unitamente alle borse di studio, il cuore della missione istituzionale dell'Azienda. In particolare, i servizi di accoglienza rappresentano la risposta prioritaria per i tanti studenti fuori sede che ogni anno arrivano da fuori regione e dall'estero a frequentare corsi universitari in Emilia-Romagna. La forte presenza di studenti fuori sede in Regione rappresenta ad un tempo una risorsa, perché risponde al bisogno di attrarre giovani dotati di elevate competenze, utili per il mondo produttivo regionale, e una criticità perché acuisce il problema di reperire soluzioni abitative a costi accessibili e con standard adeguati</p> <p>E' una questione che va oltre il servizio che ER.GO deve erogare a studenti delle proprie graduatorie e per questo motivo è indispensabile muoversi in una logica di rete con altri soggetti istituzionali e non solo, che a vario titolo si occupano dello stesso tema.</p> <p>Per quanto riguarda i servizi ristorativi occorre accompagnare la loro naturale evoluzione in termini di proposte gastronomiche sostenibili, promuovendo al contempo tra gli studenti corretti stili di vita, avendo riguardo non solo al benessere individuale, ma anche a quello sociale</p>
KPI (key Performance Indicator)	<p>Dotarsi di indicatori volti a misurare la qualità dei pasti erogati nei servizi ristorativi in appalto (<u>maggio 2024</u>)</p> <p>Dotarsi di indicatori volti a misurare la qualità dei servizi abitativi, partendo da residenze pilota (<u>maggio 2024</u>)</p> <p>Rafforzare la rete di relazioni per aumentare, nell'arco di un triennio, le disponibilità abitative per studenti universitari (<u>dicembre 2024</u>)</p>
Sotto-obiettivo operativo n. 1	Funzionalizzazione nuovi servizi abitativi: ottobre 2024
Sotto-obiettivo operativo n. 2	Definizione accordi, nell'ambito del quadro normativo vigente, i con altri soggetti istituzionali e non solo per incrementare le disponibilità abitative nel prossimo triennio (dicembre 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 3	Affidamento servizi ristorativi della sede di Ferrara (giugno 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 4	Interventi di riqualificazione dei servizi ristorativi e abitativi ai sensi del Piano di acquisizioni di beni, servizi e lavori (come da Programma dei lavori 2024/2026)
Sotto-obiettivo operativo n. 5	Nuovo intervento volto a favorire la partecipazione degli studenti ad attività sportive (contributi con la compartecipazione dei CUS): giugno 2024 primi esiti
Sotto-obiettivo operativo n. 6	Consolidamento delle iniziative volte alla sostenibilità delle residenze, con la partecipazione degli studenti (dicembre 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 7	Attivazione servizio di controlli e verifiche di qualità sui servizi ristorativi e abitativi (gennaio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 8	Realizzazione di laboratori artistici on-line e in presenza (30/06/2024): N. laboratori e N. partecipanti (dato 2023: n.18 laboratori per n.358 partecipanti)
Sotto-obiettivo operativo n. 9	Somministrazione di questionari di gradimento sui servizi abitativi e ristorativi anche in collaborazione con le Università (aprile 2024)

Obiettivo di cambiamento	4 Promuovere e sviluppare azioni di accompagnamento ai piani di sviluppo delle Università con sede in Regione Emilia-Romagna
Descrizione	I servizi di ER.GO devono poter accompagnare i piani di sviluppo degli Atenei di riferimento, così da aumentare la qualità complessiva dei servizi erogati agli studenti secondo un approccio integrato. Solo in questo modo, infatti, è possibile rispondere ad una domanda di servizi a cui si deve dare risposta con molta flessibilità e un buon margine di creatività.
KPI (key Performance Indicator)	<p>N. spazi polifunzionali gestiti per conto degli Atenei (___: n. ___ spazi polifunzionali presso residenze/mense)</p> <p>N. ___progetti internazionali gestiti per conto degli Atenei e n. ___ studenti coinvolti: baseline N. _3_ progetti internazionali gestiti per conto di UNIBO, UNIFE, UNIMORE e UNIPR, n. 24 studenti coinvolti a.a. 2022/2023.</p> <p>N. ___ collaborazioni a iniziative degli Atenei per l'orientamento in entrata, l'accoglienza matricole, ecc</p> <p>N. ___ bandi gestiti dalla piattaforma online di ER.GO</p>
Sotto-obiettivo operativo n. 1	Partecipazione con i servizi ER.GO (alloggio, risto e supporti digitali) ai progetti per studenti rifugiati (verifica al 31/12/2024): baseline a.a.2022/2023 n. ___ studenti
Sotto-obiettivo operativo n. 2	Gestione dell'accesso ai benefici a concorso degli Atenei di Bologna, Modena e Reggio Emilia e Parma (n. domande al 31/12/2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 3	Gestione dei controlli sulle condizioni economiche degli studenti che fruiscono dei benefici degli Atenei di Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia e Parma (n. controlli al 31/12/2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 4	Gestione degli spazi polifunzionali (ristorativi/spazi studio, abitativi/spazi studio) per conto degli Atenei: n. ___ spazi

Obiettivo di cambiamento	5. Potenziare gli interventi di razionalizzazione delle risorse finanziarie aziendali
Descrizione	La natura gestionale di <i>Azienda di servizi</i> favorisce la possibilità di sviluppare una specifica azione imprenditiva per recuperare risorse da destinare alla realizzazione degli obiettivi prioritari della missione istituzionale. Questa linea di intervento punta all'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi e delle competenze aziendali, con effetti positivi sulla popolazione studentesca che trova disponibili maggiori servizi e una migliore accessibilità agli stessi. Nello stesso tempo permangono due obiettivi prettamente istituzionali: garantire che gli interventi e servizi siano effettivamente rivolti a chi ha i requisiti previsti dalle norme per accedervi e perseguire un'oculata gestione del bilancio e delle azioni di recupero crediti.
KPI (key Performance Indicator)	<p>Riduzione dell'1% delle insolvenze assolute degli studenti italiani dell'a.a.2022/2023 rispetto a quelle dell'a.a.2021/2022 (pari al 12.91%)</p> <p>Entrate derivanti dalla valorizzazione degli spazi aziendali: consolidamento valori 2023 (€275.069,30)</p> <p>Entrate derivanti dalla valorizzazione delle competenze aziendali: consolidamento rispetto al 2023 (€ 250.300)</p> <p>Entrate da ospitalità temporanee: consolidamento rispetto al 2023 (€ 1.156.232,64)</p>
Sotto-obiettivo operativo n. 1	Monitoraggio mensile delle restituzioni degli studenti che versano in situazione debitoria
Sotto-obiettivo operativo n. 2	Reportistica mensile sui pagamenti delle rette/tariffe dei servizi abitativi (verifica finale al 31/12/2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 3	Gestione finanziamenti PNRR (rendicontazione al 31/12/2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 4	Progetto di riordino dei magazzini aziendali: regolamentazione delle movimentazioni e prima fase di attuazione partendo dal magazzino centrale di Bologna (luglio 2024)
Sotto-obiettivo operativo n. 5	Rilevazione e monitoraggio delle penali comminate a studenti per attività di controllo, a qualunque titolo. Due scadenze: Luglio 2024 _____ (importo) Novembre 2024 _____ (importo comprensivo della rilevazione di luglio)

CICLO DELLA PERFORMANCE

Il **Piano Triennale degli interventi e dei servizi** di cui all'art. 4 della L.R.n.15/2007, approvato dall'Assemblea legislativa, su proposta della Giunta regionale, indica gli obiettivi politico-strategici che la struttura tecnico-amministrativa di ER.GO è tenuta prioritariamente a perseguire nell'arco temporale di riferimento.

Il Bilancio aziendale viene approvato da parte della Giunta (ex art.22 L.R. n.15/2007) insieme alla **Relazione programmatica al bilancio di previsione** elaborata dalla Direzione di ER.GO, in cui gli obiettivi del Piano regionale vengono tradotti in obiettivi concreti.

La relazione programmatica costituisce la base da cui vengono delineati gli obiettivi di performance che confluiscono nel **PIAO**, Piano Integrato di Attività e Organizzazione, definito dalla Direzione col coinvolgimento dei dirigenti e delle EQ. Gli obiettivi delineati sono quelli che l'Azienda si impegna a perseguire nell'anno di riferimento, e sono da intendersi come obiettivi di miglioramento misurabili sulla base di specifici indicatori anche durante l'arco temporale di più di un anno.

Sulla base del PIAO viene redatto il **Programma annuale delle attività (PdA)**, dove sono illustrate per ciascuna unità organizzativa di ER.GO le attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere secondo un cronoprogramma dettagliato.

A seguito della definizione dei P.d.A. dei diversi uffici vengono individuati gli obiettivi di particolare rilevanza che potranno essere oggetto di specifica valorizzazione per il personale coinvolto, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili. Segue quindi la definizione delle Specifiche responsabilità per l'anno in corso riservate ai Funzionari privi in incarichi di Elevata Qualificazione.

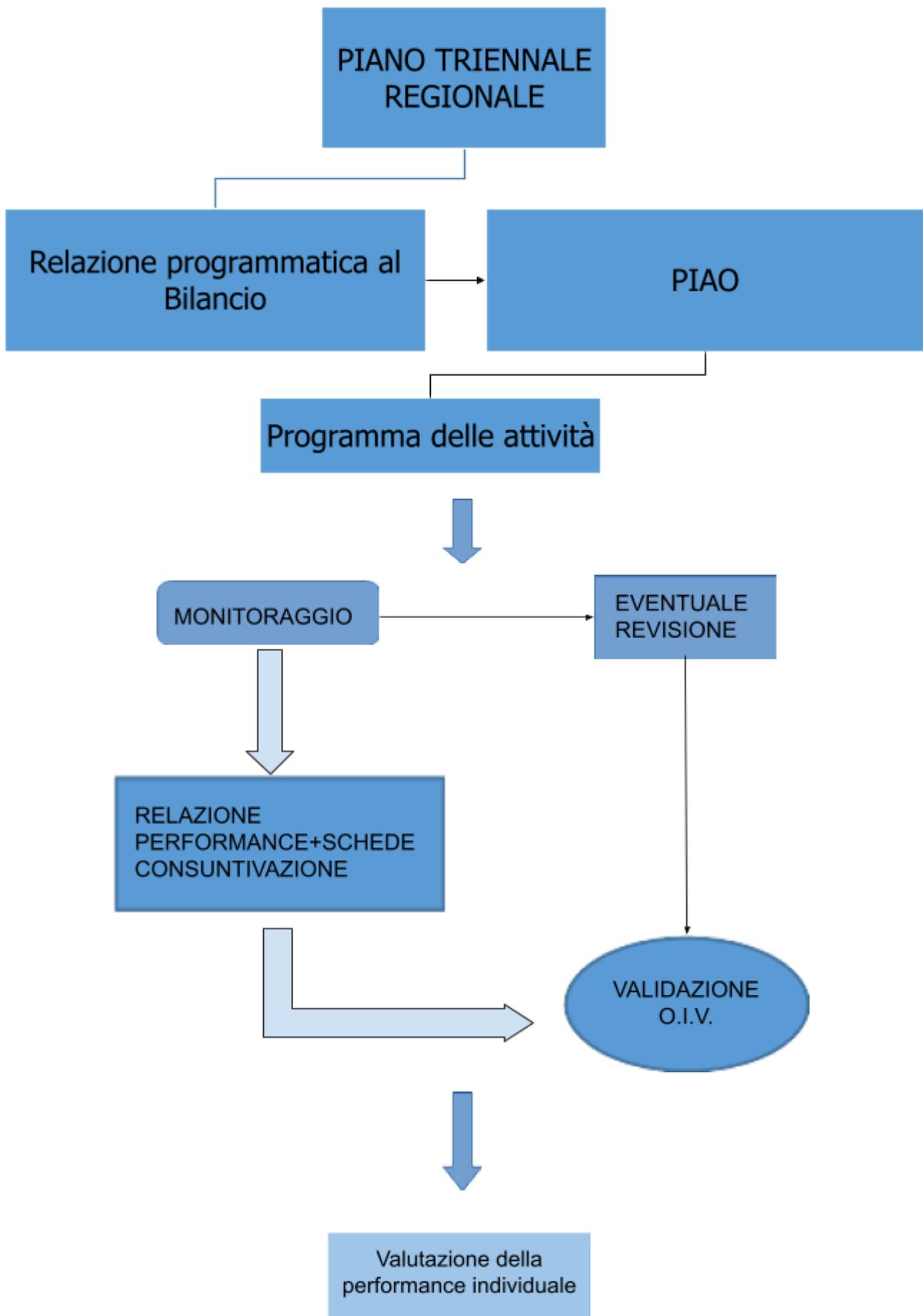
Ogni anno (di norma entro aprile o comunque con una tempistica che tiene conto degli indirizzi regionali) viene definita la **Relazione al Rendiconto Consuntivo** rispetto all'anno precedente, che coincide con la **Relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti**, predisposta dalla Direzione e inviata alla Giunta regionale, che a sua volta la trasmette all'Assemblea legislativa.

La Relazione al Rendiconto consuntivo viene poi trasmessa – unitamente ai documenti contabili richiesti dalla normativa di riferimento – alla Regione per l'approvazione da parte della Giunta ai sensi dell'art.22 L.R. n.15/2007.

Una volta approvato il Rendiconto, la Relazione della Direzione che l'accompagna ha funzione di **Relazione sulla performance** e viene trasmessa - unitamente alle schede relative alla consuntivazione degli obiettivi di cambiamento - all'**Organismo Indipendente di Valutazione** per la validazione (D.Lgs.n.150/2009), che deve avvenire entro il 30 giugno di ogni anno.

Nel 2023 è stato adottato un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in seguito ad un ampio confronto sindacale e con la validazione dell'OIV.

Segue la raffigurazione sintetica del ciclo della performance:



Infine, ai sensi dell'art. 28 della legge regionale 15/2007 è prevista con cadenza triennale la c.d. "**Clausola valutativa**"

La Giunta regionale presenta alla commissione assembleare competente una relazione che offre risposte documentate ai seguenti quesiti:

a) quali sono le tipologie dei beneficiari dei diversi interventi di sostegno economico previsti al capo III e in che misura tali interventi rispondono ai bisogni degli studenti, facilitandone l'accesso e la permanenza agli studi;

b) quali iniziative sono state adottate al fine di aumentare la mobilità internazionale di studenti, ricercatori e docenti e quali sono stati i risultati;

c) in che misura i servizi per l'accoglienza, previsti al capo IV, sono stati in grado di soddisfare, in termini di quantità, qualità e costi, gli standard approvati dalla Giunta regionale, nonché le esigenze abitative e di ristorazione degli studenti universitari, e quali sono gli eventuali aspetti da migliorare.

L'Assemblea legislativa, previo esame della commissione assembleare competente, discute la relazione in questione.

Nel 2024 verrà predisposta la clausola valutativa relativa agli anni 2021, 2022, 2023.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Per quanto riguarda la pianificazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza all'interno del PIAO, si fa riferimento al Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato dal Consiglio dell'ANAC in data 16/11/2022, tenuto conto dell'Aggiornamento 2023 PNA 2022 del 10/11/2023.

Il contesto aziendale - Individuazione e valutazione del rischio

Il contesto, normativo (nazionale e regionale) ed organizzativo, in cui opera ER.GO è compiutamente descritto nella sezione 1 e 3 del presente PIAO a cui si rinvia.

L'analisi del contesto interno all'Azienda e la mappatura puntuale dei processi, l'individuazione e la valutazione del rischio corruttivo sono descritti nella sotto sezione di Amministrazione Trasparente /Altri Contenuti - ANTICORRUZIONE/PIAO e Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza: [https://www.er-go.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-anticorruzione/piao_e_piani_triennali_d_i_prevenzione_della_corruzione_e_della_trasparenza](https://www.er-go.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-anticorruzione/piao-e-piani-triennali-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza) - Annualità 2021- 2023: Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023.

Per quanto riguarda, invece, la descrizione del contesto economico e del quadro criminologico della Regione Emilia-Romagna, si rinvia al materiale prodotto dalla [Rete per l'Integrità](#). A questo proposito, ER.GO è da sempre impegnata a muoversi in armonia con quanto stabilito dalla Regione ed in particolare dal RPCT della Giunta regionale e dal RPCT dell'Assemblea legislativa..

Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione

La prevenzione della corruzione richiede un'azione coordinata e sinergica tra tutti i soggetti presenti nell'organizzazione. In ER.GO è definita la figura del RPCT nella persona della dott.ssa Monica Lodi, nominata con determinazione della Direttrice n. 843. del 15/12/2023, il cui incarico terminerà il 31/12/2025.

Il RPCT è coadiuvato nella sua attività da uno Staff di quattro collaboratori chiamati a svolgere attività di informazione e comunicazione nei confronti dei dirigenti e dei dipendenti assegnati agli uffici e nei confronti del RPCT, cosicché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e un costante monitoraggio sull'attività svolta. Lo staff inoltre svolge i controlli interni di secondo livello (controlli successivi di regolarità amministrativa), come previsto dal regolamento aziendale.

I Dirigenti, le EQ e i dipendenti di ER.GO devono assicurare il proprio coinvolgimento in termini di partecipazione attiva, fornendo la necessaria collaborazione al RPCT. Tale collaborazione rappresenta un dovere, la cui violazione è valutabile in sede disciplinare.

Si riporta il nominativo del "Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante" (RASA), il cui inserimento all'interno della presente sottosezione è espressamente richiesto dal PNA 2022: con determina n.180 del 20/12/2013 è stato nominato in tale ruolo il dott. Giuseppe Grasso (attualmente Responsabile EQ Affari generali e contratti - relazioni istituzionali, con attribuzioni dirigenziali).

Infine, il Responsabile della Protezione dei Dati (Data Protection Officer – DPO) è stato individuato, con determinazione n.617 del 6/11/2023, a far data dal 1° gennaio 2024, nella Società in house LEPIDA S.C.P.A.

Strumenti di trasparenza e prevenzione

In materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, negli ultimi 2 anni ER.GO ha attuato le seguenti misure:

1. Codice di comportamento aziendale e relativa formazione al personale ER.GO
2. Prevenzione e disciplina dei conflitti di interessi (artt. 6 e 13 DPR n. 62 del 2013) e aggiornamento della disciplina attuativa del d.lgs. n. 39 del 2013, con il recepimento delle linee guida regionali
3. Disciplina per lo svolgimento di attività e incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti ER.GO
4. Incompatibilità successiva (Pantouflage) (art. 53, comma 16 ter, del d.lgs. n. 165 del 2001)
5. Procedura di segnalazione di condotte illecite e tutela del segnalante (Whistleblowing)
6. Formazione del personale in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza
7. Patti di integrità negli affidamenti
8. Segregazione delle funzioni
9. Partecipazione alla Rete per l'Integrità e la Trasparenza

Obiettivi per il 2024

Incremento dell'azione di controllo della fase esecutiva dei principali servizi esternalizzati

Il controllo della fase esecutiva dei contratti è tanto importante quanto la corretta modalità di affidamento. A tal fine, ER.GO ha individuato a fine 2023 una Unità di Controllo (UdC) che ha il precipuo compito di controllare la fase esecutiva dei principali servizi esternalizzati, tra i quali rientrano i servizi di portierato e di Facility Management e i servizi ristorativi.

Nel 2024 si prevedono quindi le seguenti attività:

- partecipazione dei componenti a specifiche attività formative sulle modalità per effettuare i sopralluoghi;
- definizione di check list per lo svolgimento dei controlli presso residenze e servizi ristorativi;
- definizione di un cronoprogramma dei controlli su base semestrale.

Informatizzazione e dematerializzazione delle attività di controllo rivolte agli studenti assegnatari di Borsa di studio.

La tracciabilità dei percorsi degli studenti che fruiscono degli interventi e dei benefici del DSU garantisce una gestione trasparente ed efficiente. Il gestionale BEST in cui sono trasferite e valutate le domande di accesso ai benefici deve pertanto essere rivisto al fine di gestire anche il procedimento dei controlli delle condizioni economiche e il procedimento di recupero dei crediti in caso di revoca della borsa di studio. Sarà quindi avviata una fase preliminare di analisi funzionale al fine di definire il flusso di ciascun procedimento e l'interazione con le informazioni presenti in altri software aziendali (ad esempio il software di contabilità, di elaborazione graduatorie ,Ecos..).

Esecuzione controlli amministrativi sugli affidamenti nell'ambito dei servizi informatici

Si tratta dei cosiddetti controlli di secondo livello, definiti dal regolamento aziendale, che sono effettuati dallo Staff Anticorruzione e Trasparenza coordinato dal RPCT sui processi amministrativi interni che non sono stati ancora oggetto di verifiche.

Sperimentazione relativa al reperimento di figure tecniche esperte di impiantistica

Al fine di razionalizzare la spesa per le manutenzioni ordinarie e straordinarie relative agli impianti termici delle residenze universitarie e per ovviare alla difficoltà di reperimento attraverso concorsi e mobilità di tali figure, si potrà valutare di reperire in via sperimentale uno o più consulenti esterni che possano offrire una valutazione tecnica indipendente ogni qualvolta si presenti un problema da risolvere al di fuori del

capitolato d'appalto. La possibilità di avvalersi di tecnici esterni favorisce l'assunzione di decisioni improntate a criteri di imparzialità, efficienza, efficacia ed economicità.

Definizione di linee guida sul trattamento di casi particolari presentati dai richiedenti e dai beneficiari di interventi del DSU per abbattere la discrezionalità

Il rigore dell'applicazione normativa in materia di diritto allo studio deve sempre trovare un punto di equilibrio per favorire l'inclusione e l'accesso agli interventi da parte degli studenti. Questa attenzione ai casi particolari e alla valutazione di fragilità o problematiche individuali deve essere svolta in trasparenza. E' pertanto considerato necessario individuare linee guida condivise dai referenti degli uffici coinvolti delle procedure di selezione dei destinatari degli interventi, così da approdare a decisioni coerenti sui singoli casi.

Formazione obbligatoria sulla normativa anticorruzione, trasparenza e antiriciclaggio attraverso la piattaforma Self PA messa a disposizione dall'Amministrazione regionale

Con il supporto delle strutture regionali, anche per il 2024 ER.GO intende proseguire nel mettere a disposizione dei dipendenti l'accesso ai corsi obbligatori nella modalità online. L'accesso periodico e continuativo ai percorsi sui temi dell'anticorruzione, trasparenza e antiriciclaggio contribuisce a mantenere alta l'attenzione e la sensibilità rispetto ai comportamenti adeguati nel contesto del lavoro pubblico.

Monitoraggio e ridefinizione delle responsabilità e competenze degli uffici per l'aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente.

Nel corso del 2023, contestualmente all'elaborazione del nuovo sito istituzionale, è stata rivista l'intera sezione Amministrazione Trasparente. Per poterci allineare alle disposizioni recenti previste per l'inizio del 2024 e adempiere agli obblighi di comunicazione in modo sempre più compiuto e corretto, si prevede di ridefinire il quadro delle competenze rispetto all'aggiornamento della Sezione Amministrazione Trasparente, così da favorire gli automatismi nell'implementazione delle diverse sezioni.

Monitoraggio

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione è un nodo cruciale del processo di gestione del rischio ed è coordinato dal RPCT e dal suo staff, con il coinvolgimento delle figure (dirigenti e funzionari E.Q.) individuate come responsabili dell'attuazione delle misure.

Inoltre, potrà essere attribuito un ruolo attivo anche agli utenti dei servizi di ER.GO, con specifici canali di ascolto

Per quanto riguarda il monitoraggio delle misure generali se ne darà conto nella Relazione predisposta dal RPCT ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge 90/2012

La citata relazione, redatta sulla base dei modelli predisposti da ANAC, viene pubblicata sul sito internet di ER.GO nella apposita sezione di Amministrazione Trasparente (come previsto dalle indicazioni di ANAC) e inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Quest'ultimo organismo è altresì incaricato dalla normativa di riferimento di attestare annualmente l'avvenuto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza.

Il rilascio dell'attestazione è preceduto dalla verifica – condotta secondo le indicazioni metodologiche fornite da ANAC – su specifiche sottosezioni di AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE.

Sezione 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo – dopo la riforma della *governance* aziendale intervenuta con L.R.n.6/2015 che ha portato alla soppressione degli organi politici (Presidente e Cda) – è disciplinato dallo Statuto dell'Azienda (adottato con Determinazione del Direttore n. 132 dell'08/10/2015 e approvato dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 1649 del 02/11/2015) e prevede i seguenti organi:

- a) il Direttore, che ha anche la legale rappresentanza dell'Azienda;
- b) il comitato "consultivo", composto dai rettori delle Università con sede in Emilia-Romagna, o loro delegati, e dal Presidente della Consulta regionale degli studenti, che esprime parere su alcuni atti di particolare importanza (alcuni dei quali soggetti all'approvazione successiva della Giunta regionale): lo statuto, il regolamento di contabilità e dei contratti, il bilancio, il rendiconto, i bandi di concorso, le acquisizioni o alienazioni di immobili, la programmazione delle acquisizioni di beni, servizi e lavori.
- c) il collegio dei revisori, nominato dalla Giunta regionale e composto da tre membri scelti tra i soggetti iscritti nel Registro dei revisori legali di cui al D.Lgs.n.39/2010.

La riforma, di cui alla legge regionale 6/2015, da un lato ha rafforzato la dimensione gestionale e operativa dell'Azienda, dall'altra ha reso più forte e strategico il legame con le Università; ha inoltre ampliato le competenze aziendali disponendo il trasferimento dalla Regione ad ER.GO dei compiti istruttori in materia di istruzione (diritto allo studio scolastico ed edilizia scolastica).

Il livello di *governance* più propriamente politico è invece in capo alla Regione, alla quale competono gli atti di indirizzo e programmazione fondamentali (Piano triennale degli obiettivi, indirizzi per la predisposizione dei bandi di concorso, ecc.).

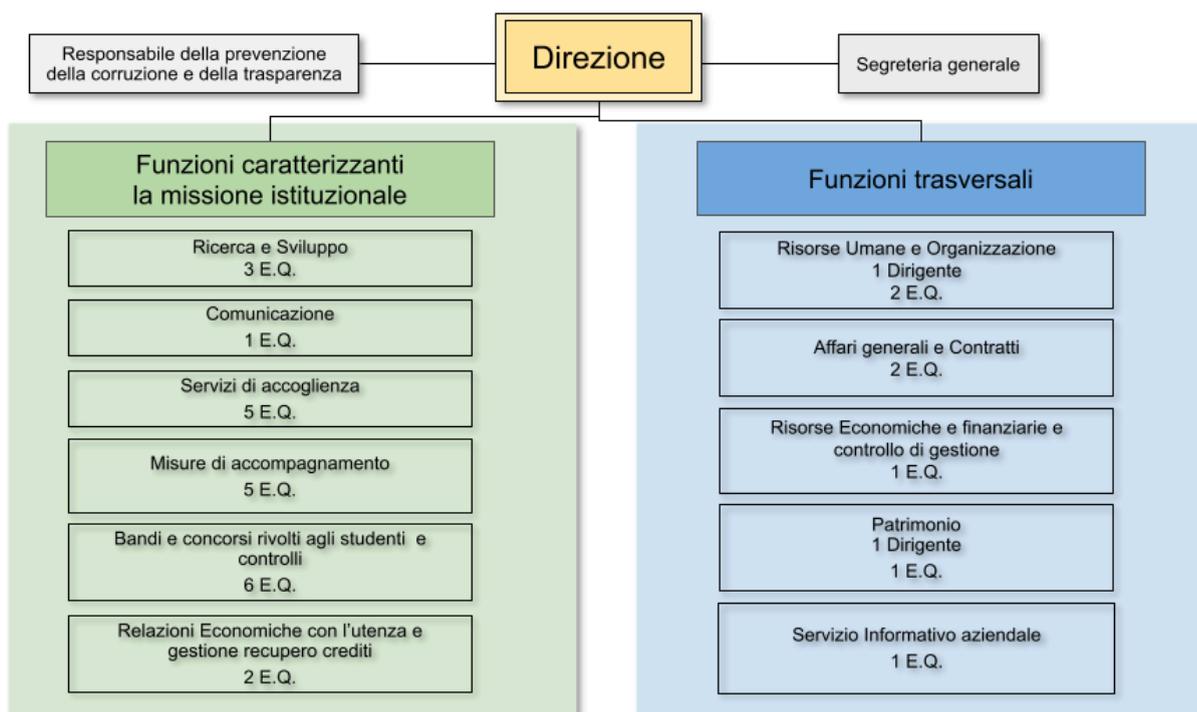
La struttura organizzativa di ER.GO tiene conto dei contenuti caratterizzanti la missione istituzionale dell'ente ed è pertanto coerente con:

1. la natura gestionale e operativa dell'Azienda;
2. la necessità di disporre di funzioni strategiche a supporto della direzione;
3. un'articolazione organizzativa coerente con il presidio dei principali processi produttivi aziendali connessi all'erogazione dei servizi e interventi per gli studenti;
4. la valorizzazione della dimensione "plurisede";
5. il presidio delle diverse funzioni aziendali da parte di funzionari responsabili di Elevata Qualificazione con diverso grado di complessità, di cui n. 4 con delega di funzioni dirigenziali;
6. la cooperazione integrata delle diverse funzioni aziendali

E' inoltre prevista con cadenza almeno semestrale la convocazione del Comitato di Direzione di ER.GO, composto da:

- Direttore
- Dirigenti
- Responsabili di Elevata Qualificazione con attribuzioni dirigenziali
- Responsabili di Elevata Qualificazione

Organigramma di ER.GO al 01/01/2024



Ai sensi dell'articolo 23 della Legge regionale 27 luglio 2007, n. 15, ER.GO dispone di personale proprio. In base al quadro normativo di riferimento, il trattamento economico e giuridico del personale è disciplinato dalla Contrattazione Collettiva Nazionale vigente per il personale del Comparto Funzioni Locali e dalla contrattazione collettiva decentrata, stipulata nel rispetto degli indirizzi dettati dalla Regione ai sensi dell'art. 58 della L.43/2001.

Nel 2023 è stato avviato un lavoro di analisi sulle pratiche organizzative e in particolare sulla comunicazione, interna ed esterna, da cui sono emersi bisogni di coordinamento e maggiore condivisione di informazioni tra gli uffici, per rispondere al meglio alle esigenze degli utenti e razionalizzare le pratiche lavorative. Sono stati quindi svolti incontri tra diversi settori aziendali che hanno portato alla definizione di procedure condivise rispetto a modalità e tempistiche con cui gestire la comunicazione verso gli utenti, in particolare tra le Funzioni caratterizzanti la missione istituzionale di ER.GO.

Nel 2024 si intende sistematizzare il lavoro avviato nel 2023 con la realizzazione di un **progetto di revisione organizzativa finalizzato a definire strutture di coordinamento tra gli uffici e procedure interne di comunicazione e trasmissione delle informazioni**. Modalità previste:

- ricognizione dei bisogni di coordinamento tra uffici e sedi attraverso focus group, interviste, questionari e strumenti di service design;
- condivisione dei bisogni emersi e delle possibili soluzioni organizzative attraverso incontri mirati tra i componenti degli uffici coinvolti;
- **individuazione e formalizzazione degli strumenti di coordinamento e comunicazione** tra uffici frutto del processo condiviso.

Tempi di realizzazione: luglio 2024

Responsabilità: la Direttrice, con il coordinamento del Responsabile Risorse Umane e con la collaborazione delle EQ e dei collaboratori ER.GO di tutti gli uffici.

Questa potrà anche essere l'occasione per attuare alcune sperimentazioni in servizi a particolare tasso di complessità, anche in ragione del volume delle attività e dei "picchi" lavorativi in determinati periodi dell'anno.

Personale dipendente e classificazione (al 01/01/2024), suddiviso per categoria e per sede:

Categoria	Sedi territoriali					Totali
	Bologna e Romagna	Modena	Reggio Emilia	Parma	Ferrara	
Operatori Esperti	3	1	0	0	1	5
Istruttori	68	11	3	11	9	102
Funzionari	28	9	3	7	12	59
Totali	99	21	6	18	22	166

Non è presente in ER.GO personale a tempo determinato o in comando in ingresso, mentre, ricomprese nei numeri di cui alla tabella precedente, sono presenti due unità di personale in comando full time presso amministrazioni centrali.

Dirigenza

Qualifica	
Direttore	1
Dirigente	2

Al 1°/01/2024 gli incarichi di Posizione Organizzativa ricoperti sono pari a **29**.

Il personale suddiviso per genere:

Genere	Area					EQ
	Operatori E.	Istruttori	Funzionari	Dirigenti	Totali	Totali
Maschi	3	20	19	1	43	7
Femmine	2	82	40	2	126	22
Totali	5	102	59	3	169	29

Gli uffici aziendali sono articolati su n.4 Sedi Territoriali, che accorpano uffici presenti in 7 città della regione:

Bologna e Romagna, con uffici amministrativi a:

- 1 Bologna, via S. Maria Maggiore n.4
- 2 Cesena, via Montalti n.69
- 3 Forlì, presso la Residenza Sassi Masini di Via Maroncelli 15

Ferrara, con uffici amministrativi in:

- via Ariosto n.35, presso la residenza "S. Lucia"
- Polo Scientifico Tecnologico, via Saragat 1, Blocco B (Servizio Orientamento al lavoro ER.GO)

Modena e Reggio Emilia, con uffici amministrativi a:

1. Modena, via Vignolese n.671, e
2. Reggio Emilia, via Borsellino n.26

Parma, con uffici amministrativi in

Vicolo Grossardi n.4.

3.2 Lavoro Agile

Al 31/12/2023 sono attivi e stipulati 157 accordi individuali di Smart Working, di cui 74 appartenenti alle categorie tutelate (art. 7 disciplina smart working), in base al regolamento che disciplina il lavoro agile, approvato con determina della Direttrice 598 del 15/09/2022, a seguito di un approfondito confronto con le rappresentanze sindacali. Il ricorso al lavoro agile in ER.GO risponde alle finalità e alle indicazioni contenute nella Direttiva ministeriale del 29/12/2023.

OBIETTIVI

Con il lavoro agile ER.GO persegue i seguenti obiettivi principali:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- 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, come leve per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa;
- razionalizzare le risorse strumentali (es. condivisione degli spazi di lavoro) e ottenere un contenimento dei costi (es. utenze);
- contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità
- valorizzare la flessibilità nell'organizzazione del lavoro volta a bilanciare il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e apprezzabili standard qualitativi dei servizi aziendali.

CONDIZIONALITÀ E FATTORI ABILITANTI

Misure organizzative:

All'inizio dell'anno ogni struttura organizzativa deve presentare il proprio **Programma delle Attività**, nel quale – con riferimento agli obiettivi strategici definiti nell'ambito dei documenti di programmazione (Relazione programmatica al bilancio di previsione e Piano della Performance all'interno del presente documento), indicano gli obiettivi operativi che s'intende perseguire per quell'anno, con la descrizione degli indicatori (KPI, *key performance indicators*) ed i target per ciascun obiettivo.

I/le Dirigenti e i/le Responsabili di EQ definiscono insieme ai collaboratori gli obiettivi da raggiungere e i momenti di verifica intermedia sull'andamento della loro attività.

Con determinazione n. 676 del 29/11/2023, l'ente ha adottato un nuovo sistema di misurazione e valutazione coerente con l'attuale assetto organizzativo e analogo a quello regionale. Nel 2024 verrà quindi utilizzato per la valutazione della performance individuale, anche in relazione alle attività svolte in modalità agile.

Livello di sviluppo delle infrastrutture informatiche in ER.GO e dotazione tecnologica:

Le attività svolte in ER.GO, di tipo amministrativo, contabile e gestionale sono compatibili con il lavoro agile, poiché sono supportate e svolte attraverso sistemi informatizzati a cui i collaboratori accedono con le proprie credenziali all'interno della rete VPN aziendale. Tale modalità permette di agire contemporaneamente da più postazioni, per l'inserimento, l'analisi e la gestione dei dati delle posizioni degli utenti trattati (esterni e interni), nel rispetto degli standard di sicurezza e di protezione dei dati personali.

Accanto a ciò è da rilevare che anche buona parte delle attività degli uffici deputati alla gestione degli immobili e delle residenze universitarie consiste nell'elaborazione e svolgimento di procedimenti amministrativi dematerializzati.

E' inoltre presente un helpdesk per l'assistenza informatica disponibile telefonicamente, tramite chat interna e tramite mail.

Un ulteriore elemento che favorisce il lavoro agile è il ricorso prevalente a riunioni e incontri online, attraverso piattaforme di lavoro in condivisione. Essendo ER.GO un ente regionale presente in diverse sedi del territorio dell'Emilia Romagna, l'utilizzo di piattaforme online è funzionale e ormai insostituibile come vero e proprio strumento di lavoro, che permette la condivisione tra uffici e sedi fisicamente distanti. Tutto ciò comporta che l'operatività quotidiana e la relazione tra uffici e settori non è determinata dalla compresenza fisica nelle medesime strutture, ma al contrario è facilitata dalla strumentazione digitale e quindi realizzabile da remoto.

Il lavoro agile favorisce quindi non solo il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma anche la conciliazione tra lavoro e vita privata e il risparmio di risorse economiche e ambientali.

In entrambi i due semestri del 2023, inoltre, la verifica della prevalenza nel lavoro in presenza è stata positiva, fatto che attesta l'assunzione di responsabilità e il rispetto delle regole da parte di tutti i dipendenti.

L'attenzione a preservare anche le prestazioni in presenza non deriva unicamente dall'ottemperanza ad un obbligo normativo, ma soprattutto dal valorizzare una comunità aziendale alimentata da relazioni interpersonali forti. Su questo aspetto si dovrà lavorare anche in futuro perché rappresenta un elemento distintivo e che concorre a determinare la qualità anche del lavoro agile.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

La Relazione programmatica che accompagna il Bilancio triennale di previsione per gli anni 2024-2026 adottato con determinazione della Direttrice n. 678 del 30/11/2023 ed approvato con delibera G.R. 2215 del 18/12/2023, ribadisce la necessità di dar seguito ai piani triennali del fabbisogno di personale per garantire non solo il necessario ricambio generazionale, ma anche il reperimento di nuove competenze necessarie per lo sviluppo dei servizi aziendali.

L'investimento nel capitale umano, prima ancora che nelle tecnologie, è infatti il motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione, ed ER.GO individua nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, nella semplificazione e nella digitalizzazione le principali direttrici per tale innovazione. Particolare attenzione deve essere dedicata alla qualità nella gestione dei servizi. ER.GO, infatti, si pone come obiettivo prioritario quello di favorire l'inserimento di figure con competenze analitiche e gestionali evolute e di valorizzare le professionalità presenti in azienda.

Per raggiungere questo obiettivo la programmazione triennale intende favorire un maggiore equilibrio tra le aree degli istruttori e dei funzionari, in particolare per rafforzare quest'ultima categoria.

L'evoluzione dei servizi e l'accresciuta complessità della maggior parte delle funzioni aziendali richiede infatti competenze elevate, di tipo giuridico, amministrativo ed economico, linguistico e, soprattutto, di tipo gestionale per la valorizzazione del patrimonio abitativo, per la costruzione della relazione con gli studenti, per il fronteggiamento delle situazioni di particolare fragilità di parte dell'utenza. Per affrontare tutto ciò occorrono competenze adeguate, in grado di evolversi nel tempo, anche per gestire il cambiamento organizzativo utile a rendere sempre più efficaci ed efficienti i processi di produzione dei servizi e degli interventi.

Nel merito, si ritiene prioritario un ulteriore rinforzo del servizio Gestione del Patrimonio e ufficio tecnico, tenuto conto dell'ingente numero di strutture gestite a vario titolo (in proprietà, in concessione gratuita, in locazione), e il necessario raccordo con i servizi esternalizzati (portierato, facility management, pulizie e servizi di energia per i servizi abitativi e i servizi ristorativi) per molti dei quali di recente si è proceduto a nuovi affidamenti con contenuti totalmente inediti.

Il controllo della qualità, della corrispondenza tra quanto offerto in sede di gara e quanto effettivamente erogato, rappresenta inoltre un aspetto fondamentale della gestione su cui ER.GO intende allocare ulteriori risorse ed energie. Le esternalizzazioni richiedono infatti un presidio forte e attento agli standard prestazionali praticati. E' quindi necessario procedere all'acquisizione di figure professionali dotate di adeguate competenze tecniche e competenze amministrative, anche attraverso attività formative mirate.

Nel 2024 verrà inoltre espletato un concorso per Funzionari per un totale ipotizzato di 16 posti da ricoprire nei tre anni di programmazione. Il profilo individuato è di tipo amministrativo, con una articolazione in 10 ruoli professionali da inserire sia all'interno delle funzioni trasversali, sia in quelle caratterizzanti la missione istituzionale di ER.GO. Sempre entro fine 2024 si intende bandire un concorso per 2 posizioni dirigenziali.

Nel corso del triennio proseguirà in parallelo la valorizzazione delle professionalità interne con elevato carattere di specializzazione avviata nel 2023 continuando nello svolgimento delle procedure selettive per le progressioni tra Aree (ordinarie e speciali) previste dal CCNL vigente.

Adeguamento della Dotazione Organica ai fabbisogni professionali

Alla luce della nuova classificazione del personale introdotta dal CCNL Funzioni Locali 2019/2021 in vigore dal 1° Aprile 2023, si è resa necessaria la rimodulazione della Dotazione organica di ER.GO avvenuta con determinazione n. 558 del 10/10/2023.

Aree professionali	DO rideterminata con det. 558/2023, in coerenza con il CCNL 2019-2021	VALORE DO in Euro con riferimento ai valori tabellari CCNL 2016 - 2018
Operatori esperti	5	102.125,45
Istruttori	99,5	2.285.462,27
Funzionari	99	2.469.503,52
Dirigenti	8	350.646,96
	211,5	5.207.738,20

Le previsioni assunzionali programmate per il triennio 2024/2026 sono quindi definite a partire da tale revisione che viene quindi confermata anche per il triennio in questione.

La tabella che segue mette in evidenza:

- la rilevazione dei posti occupati al 31/12/2023 distinti per ognuna delle nuove area contrattuale (Aree professionali del CCNL 2019/2021, ma il riferimento è sempre ai valori tabellari 2016/2018)
- la quantificazione delle cessazioni e delle progressioni tra aree
- la quantificazione dei fabbisogni indicati nel presente PIAO.

	Posti coperti al 31/12/2023 (tenuto conto dei PT)	MENO cessazioni 2024/2025/2026 e progressioni	PIU' Fabbisogno 2024/25/26	TOTALE per Area	Posti ricoperti al 31/12/2026	Costo tabellare annuo CCNL 2016/18	VALORE DO
Operatori esperti	5			5	5	20.425,09	102.125,45
Istruttori	100,3	31	8,0	77,30	77,3	22.969,47	1.775.540,03
Funzionari	60,5	8	41	93,5	93,5	24.944,48	2.332.308,88
Dirigenti	3	0	2	5	5	43.830,87	219.154,35
	168,8				180,8		4.429.128,71

Il dato delle cessazioni nel triennio sarà suscettibile di variazioni, tenuto conto degli impatti non ancora chiaramente prevedibili della L. 213/2023 (Legge di Bilancio 2024).

Nel corso di 3 annualità si prevedono quindi nuove assunzioni con rimodulazione delle proporzioni tra le aree professionali:

- Non si prevedono nuovi inserimenti tra gli Operatori esperti, area tendenzialmente ad esaurimento.
- Viene considerato necessario un aumento importante dei Funzionari, dovuto solo in parte a nuove assunzioni, poiché sono previste nel triennio di programmazione ben numerose progressioni verticali, tra ordinarie e speciali.
- Nel periodo di riferimento, inoltre, è previsto un aumento delle figure dirigenziali con l'attuazione di un concorso per due posizioni entro fine 2024.

Mettendo a confronto la Dotazione Organica come rideterminata con determinazione 558/2023 con i posti che verranno ricoperti al 31/12/2026 risulta:

Posti ricoperti	DO rideterminata con det. 558/2023	Posti ricoperti al 31/12/2026	Posti vacanti
Operatori esperti	5	5	0
Istruttori	99,5	77,3	22,2
Funzionari	99	93,5	5,5
Dirigenti	8	5	3
	211,5	180,8	30,7

I 30,7 posti in eccesso sono conservati prudenzialmente per fare fronte, nel prossimo futuro a:

- incremento delle funzioni poste in capo ad ER.GO dalla programmazione regionale
- aumento dell'utenza richiedente e idonea ai benefici del DSU
- aumento del patrimonio abitativo in gestione ad ER.GO con conseguente potenziamento del personale dedicato
- rappresentano un utile bacino per garantire occasioni di crescita professionale per il personale in servizio

Stima del trend delle cessazioni, sulla base ad esempio dei pensionamenti

Nel triennio oggetto della presente programmazione 2024-2026 sono previsti i seguenti pensionamenti, compatibilmente con la normativa in materia pensionistica:

cessazioni 2024-area	numero
Istruttore	1
Funzionari	2

cessazioni 2025-area	numero
Funzionari	3
Istruttori	4

cessazioni 2026-area	numero
Funzionari	3
Istruttori	3

Capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa

ER.GO ai sensi della L.R. 43 del 2001, art.1 comma 3-bis rientra nel ***Sistema delle amministrazioni regionali***, e pertanto applica gli stessi vincoli normativi riferiti alla Regione Emilia-Romagna relativi ai piani triennali di

fabbisogno di personale, in particolare il Decreto Legge n.34 del 30/04/2019 “Decreto Crescita” (convertito con Legge n.158/2019) e il DECRETO 3 settembre 2019 della PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - DIPARTIMENTO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE “Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato delle regioni”.

La spesa prevista per le assunzioni indicate nel presente piano dei fabbisogni pari a € 770.840,58 per l’anno 2024, € 517.420,34 per l’anno 2025 e € 303.244,80 per l’anno 2026, per un totale di € 1.591.505,72 (rientrante nei limiti di cui al DPCM del 03 settembre 2019).

Da tenere conto del fatto che la spesa di cui al precedente capoverso è in parte bilanciata dai risparmi generati dalle cessazioni previste nel triennio di riferimento, e, pertanto, l’incremento di spesa sul bilancio aziendale sarà nell’ordine di € 654.000 per il 2024, 144.000 € per il 2025 mentre si prevede un sostanziale equilibrio tra risparmi e incrementi per il 2026.

La spesa relativa al personale tiene conto delle disponibilità di bilancio. L’equilibrio è stato certificato dal Collegio dei Revisori, come da verbale del 12/01/2024 acquisito con Prot. 0008470/2024.

Definizione fabbisogno prioritario e spesa prevista

La definizione della capacità di spesa e dell'istruttoria condotta dal Servizio Risorse Umane e Organizzazione che ha tenuto conto:

- di quanto già indicato nel precedente piano triennale dei fabbisogni di personale 2023-2025,
- delle esigenze complessivamente derivanti dal turn-over rivisto sulla base delle previsioni di cessazioni con riferimento all’arco temporale della presente programmazione;
- dell’esigenza di copertura della quota di dipendenti facenti parte delle categorie indicate nell’art. 18 della L.68/99;
- delle esigenze complessivamente derivanti dallo sviluppo dei servizi aziendali che richiedono un adeguamento delle professionalità presenti.

Viene pertanto definito in via prioritaria, il seguente fabbisogno professionale per il periodo 2024-2026:

Assunzioni previste	Fabbisogni 2024	Fabbisogni 2025	Fabbisogni 2026	Totali
Dirigenti	/	2	/	2
Area Funzionari	8	5	5	18
Area Istruttori	7	0	1	8
Totale	15	7	6	28

STRATEGIA DI COPERTURA DEL FABBISOGNO

Si procederà alle acquisizioni di nuovo personale di cui sopra nel corso del triennio 2024-2026 tramite:

- a) procedure concorsuali realizzate direttamente da ER.GO;
- b) scorrimento graduatorie in corso di validità presso altri enti pubblici previa stipula di una apposita convenzione e delle graduatorie di procedure concorsuali d’intesa con la Regione Emilia-Romagna;
- c) procedura di mobilità fra enti;
- d) ricorso al collocamento mirato.

Particolare attenzione sarà prestata alla valorizzazione delle competenze interne, anche sfruttando appieno le opportunità offerte dal Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Funzioni Locali 2019-2021 attraverso lo strumento delle progressioni ordinarie e straordinarie, che consentiranno un progressivo riequilibrio tra le aree professionali (come già indicato precedentemente), secondo lo schema seguente:

Progressioni	2024	2025	2026	Totali
Area Funzionari	10 (n. 4 tra Aree in deroga e n. 6 tra Aree ordinarie)	8 (n. 3 tra Aree in deroga e n. 5 tra Aree ordinarie)	5 (tra Aree ordinarie)	23

Il presente piano dei fabbisogni potrà subire aggiornamenti in ragione dell'evoluzione organizzativa dell'Azienda.

3.4 Formazione

In base alla rilevazione realizzata attraverso un apposito questionario sottoposto alle EQ ad ottobre 2023, è possibile definire una programmazione condivisa della formazione del personale per l'anno in corso e nel triennio di validità del presente PIAO.

Rispetto alle finalità, la formazione contribuisce ad acquisire e a implementare le competenze utili a raggiungere gli obiettivi assegnati ed è finalizzata pertanto a:

- aggiornare e aumentare la conoscenza delle norme che regolano l'azione amministrativa
- aggiornare le competenze dei dipendenti nell'utilizzo della strumentazione digitale
- favorire l'aggiornamento o l'acquisizione di nuove competenze legate ai diversi ruoli professionali.

Pertanto gli ambiti formativi e le linee di attività perseguibili sono così articolate:

- Formazione destinata alla totalità dei collaboratori, distinta in Formazione obbligatoria e specifica
- Formazione settoriale: corsi e interventi formativi per singoli uffici e ruoli

Formazione obbligatoria in materia di:

- a) Trasparenza
- b) Prevenzione della corruzione
- c) Sicurezza sui luoghi di lavoro
- d) Privacy

Per offrire ai collaboratori l'accesso a questa tipologia di formazione ER.GO si avvale di collaborazioni gratuite con altri enti e istituzioni:

1. Sistema di e-learning federato (la piattaforma "SELF") della Regione Emilia-Romagna, in virtù della convenzione quinquennale stipulata nel 2020.
2. Realizzazione di un percorso formativo di on boarding dedicato ai neo-assunti e costruito su un catalogo di corsi in e-learning

La formazione specifica rivolta a tutti i collaboratori è articolata come illustrato di seguito.

1. Ambito informatico:

- Uso di Excel, della suite Google per il lavoro in condivisione e in particolare sull'utilizzo dell'applicativo "Fogli" in base alle necessità degli uffici.

2. Ambito Comportamento organizzativo e miglioramento continuo:

- gestione delle risorse umane assegnate (rivolto alle EQ e ai Dirigenti) e ruolo delle EQ
- gestione delle relazioni di lavoro, Team Building e lavoro di gruppo
- la gestione dei casi problematici degli utenti e focus sulle modalità di approccio e interazione con studenti e famiglie

- principi di *Netiquette*, intesa come insieme di regole che disciplinano il buon comportamento nel rapportarsi con colleghi e utenti attraverso risorse come e-mail, social network, utilizzo di mailing list, ecc..

Formazione settoriale, in base alle esigenze di Uffici e Servizi interni

Dalla ricognizione dei fabbisogni formativi all'interno delle diverse funzioni aziendali, le priorità strategiche individuate riguardano:

- 1) Incremento del livello di conoscenza e utilizzo della **lingua Inglese**, con particolare riferimento al vocabolario del Diritto allo Studio Universitario.
- 2) **Nuovo codice dei contratti pubblici 36/23 - l'informatizzazione della gestione dei contratti**. In questo ambito stiamo ricorrendo alla nutrita proposta di webinar e incontri online fornita dalle stesse piattaforme digitali di e-procurement e da ANAC.
- 3) **Strumenti e metodologie dei controlli dei servizi esternalizzati**.
- 4) **Corso SQL, PHP** per i referenti interni della Domanda online, al fine di potersi interfacciare efficacemente con gli informatici delle imprese a cui è stato affidato il servizio. Per rispondere a questa esigenza, si intende aderire alla piattaforma corsi on line già utilizzata da parte del Servizio Informativo Aziendale per lo sviluppo delle competenze informatiche.
- 5) **programmi di contabilità lavori PRIMUS e corso BIM** a supporto del Servizio Patrimonio e Provveditorato
- 6) **Aggiornamento sulle modifiche apportate agli applicativi gestionali** in uso ad ER.GO, in particolare Best, Sera, Ristorazione.

Per quanto riguarda l'attività di **aggiornamento normativo**, ER.GO intende realizzare occasioni formative in particolare sulle seguenti materie, rivolte agli uffici interessati:

- permessi di soggiorno per gli studenti internazionali e approfondimento della legislazione sull'ingresso degli stranieri in Italia, visto l'aumento tendenziale degli studenti internazionali che richiedono i benefici del DSU
- contratti di locazione e sublocazione, visto il forte impatto sull'attività di controllo dei contratti a titolo oneroso degli studenti fuori sede
- antincendio (professionisti ex 81/08)
- gestione dell'inventario
- aggiornamento ISEE per il diritto allo studio universitario. Si intende a questo proposito partecipare ad attività di confronto tra enti su casi specifici, svolte direttamente dall'INPS in modalità online
- controllo di gestione - contabilità economico-patrimoniale - aggiornamento aspetti fiscali relativi agli enti pubblici
- redazione degli atti amministrativi, in particolare a favore dei neoassunti
- congedi parentali - novità sul sistema pensionistico a supporto dell'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione.

MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

La formazione verrà realizzata privilegiando la modalità ritenuta ottimale anche in relazione alla tipologia di corso, anche se lo svolgimento online sarà praticato in tutti i casi in cui potrà garantire la fruizione da parte del maggior numero di dipendenti.

In altri casi sarà necessario ricorrere a Enti di formazione individuati attraverso indagini di mercato, oppure sulle piattaforme di e-procurement.

Nel 2023 sono state introdotte nel sistema informatizzato di gestione delle presenze due causali relative alle ore di formazione svolte in presenza e online. Dall'analisi dei dati, nel corso dell'anno sono state svolte 33,46 ore di formazione a testa (Media relativa ai 169 dipendenti), di cui 6,28 ore in presenza e il resto online.

Per il 2024 riteniamo che un risultato analogo in termini numerici possa essere considerato un buon obiettivo gestionale. Siccome la media delle ore svolte a testa rischia di nascondere differenze individuali importanti, verranno apportati correttivi per riavvicinare il dato assoluto individuale alla media generale.

Misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non.

Per favorire lo sviluppo professionale, nell'ottica dell'aggiornamento e dell'incremento delle competenze, a partire dal conseguimento di titoli di studio superiori, con particolare riferimento al livello terziario, ER.GO promuove l'accesso ai permessi retribuiti per la frequenza di corsi di studio. L'Azienda ha adottato un regolamento dedicato e ogni anno viene inoltrata una circolare in cui sono indicate le scadenze per la presentazione delle domande.

Nel 2023 sono stati assegnati i permessi 150 ore per corsi di formazione di tipo universitario a 3 collaboratori.

3.5 Piano delle Azioni Positive

Le Azioni Positive vengono intese in ER.GO non solo come mezzo di risoluzione delle disparità di trattamento tra i generi, la promozione delle pari opportunità e l'inclusione lavorativa e sociale, ma anche come strumenti volti alla valorizzazione professionale e al **benessere organizzativo**, elementi che accrescono l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni, migliorando la qualità del lavoro e dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Fin dal 2013 è infatti attivo il "**Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità. La valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni**" (CUG), da poco nominato con nuova composizione (determinazione n.405 del 15/06/2022), che ha sempre operato attivamente all'interno dell'Azienda, come dimostrano le relazioni annuali predisposte consultabili sul sito internet aziendale nella specifica sezione di Amministrazione Trasparente.

Nel 2024 entrerà nel vivo il corso "**Comunicare sul lavoro per comprendersi**" tenuto da una docente dell'Università di Bologna in forma laboratoriale, finalizzato a condividere buone prassi per la gestione dei conflitti e per il miglioramento delle relazioni tra colleghi.

Un'ulteriore iniziativa prevista per il 2024 è costituita dalla definizione di un percorso di inserimento dei nuovi assunti, affiancato dall'individuazione per ogni sede della figura di un **Tutor che possa agevolare l'inserimento di nuovi colleghi** nei primi 6 mesi. Il tutor dovrà supportare i nuovi assunti nella costruzione delle relazioni personali e nella conoscenza dei servizi dove ER.GO opera. Saranno previste azioni di coordinamento dei tutor da parte della Responsabile delle Risorse Umane e Organizzazione.

Sezione 4 - MONITORAGGIO

Alla luce delle competenze assegnate dalla legge istitutiva ed in linea con le politiche e gli obiettivi strategici regionali, ER.GO – che agisce quale “ente strumentale” della Regione Emilia-Romagna - si connota senz’altro come “**azienda di servizi**”.

In quanto ente con spiccata vocazione gestionale, ER.GO deve garantire l’assolvimento della propria missione istituzionale cercando di contemperare il soddisfacimento dei bisogni dell’utenza con la corretta gestione delle risorse di cui dispone, *in primis* quelle finanziarie.

Efficacia ed efficienza si misurano nella capacità di coniugare uniformità di trattamento e personalizzazione degli interventi. La flessibilità deve quindi andare di pari passo con il rigoroso rispetto delle norme che presiedono all’agire amministrativo.

Questi principi ispiratori dell’azione amministrativa dell’Azienda, connaturati alla sua missione istituzionale, devono permeare la cultura aziendale, non solo all’interno dell’organizzazione, ma anche nelle relazioni coi principali interlocutori ed i partner istituzionali (e non solo).

In affiancamento alle azioni di monitoraggio previste per ciascuna sezione del PIAO, le azioni di monitoraggio trasversale si pongono a più livelli e riguardano:

- operatività delle singole funzioni aziendali per valutare il rispetto degli obiettivi gestionali specifici (monitoraggio semestrale);
- obiettivi di performance, con riferimento sia all’anno accademico (arco temporale di riferimento dei principali processi produttivi aziendali) per il quale il monitoraggio viene effettuato nel mese di settembre che con riferimento all’anno solare;
- gestione delle risorse finanziarie e rilevazioni mutate dal sistema del controllo di gestione, per verificare il raggiungimento degli obiettivi di performance anche sotto il profilo della loro sostenibilità economica (reportistica annuale del controllo di gestione e reportistica trimestrale sull’andamento del bilancio).

Occorre, poi, considerare che il soddisfacimento dei bisogni dell’utenza si misura non solo in termini di “output”, cioè, ad esempio, di numero di borse di studio erogate o di posti alloggio assegnati, ma anche in termini di “outcome”. A questo fine risulta indispensabile dotarsi di strumenti di monitoraggio e valutazione, che permettano di indagare la soddisfazione dell’utenza e di migliorare il sistema di interventi e servizi posti in essere.

Per il 2024 sono previste le già citate attività di rilevazione della soddisfazione degli utenti relativamente a:

- servizi di Comunicazione
- user experience rispetto al sito istituzionale e alla Domanda online
- partecipazione alle attività del Servizio Orientamento al Lavoro