



**SARDIGNA CHIRCAS  
SARDEGNA RICERCHE**



**REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

## 2023 – 2025

Gennaio 2023

## Sommario

<b>Premessa</b> .....	4
<b>Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione</b> .....	5
1.1. CHI SIAMO: IDENTITÀ E MISSIONE.....	5
1.2. COSA FACCIAMO: FUNZIONI, SERVIZI E PRODOTTI EROGATI.....	5
<b>Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione</b> .....	8
2.1 VALORE PUBBLICO.....	8
2.2 PERFORMANCE.....	14
2.3 RISCHI CORRUTTIVI.....	21
2.3.1 Il contesto esterno.....	21
2.3.2 Il contesto interno: criticità e opportunità.....	25
2.3.3 Obiettivi strategici Anticorruzione .....	26
2.3.4 SOGGETTI COINVOLTI.....	26
2.3.5 ANALISI DEL CONTESTO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO.....	27
2.3.6 ANALISI DEI RISCHI E INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE.....	36
2.3.7 TRATTAMENTO DEL RISCHIO - MISURE GENERALI .....	56
2.3.8 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE ATTUATE.....	58
2.3.9 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE PROGRAMMATE PER IL 2023 .....	59
2.4 TRASPARENZA.....	61
2.4.1 Amministrazione Trasparente - Evoluzione, flussi informativi, monitoraggio e controllo.....	61
2.4.2 Flussi informativi: responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati .....	61
2.4.3 Criteri generali di aggiornamento e archiviazione dei dati .....	61
2.4.4 Diritto di accesso.....	62
2.4.5 Limiti alla pubblicazione dei dati – Protezione dei dati personali.....	62
<b>Sezione 3. Organizzazione e capitale umano</b> .....	63
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	63
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	67
3.2.1 Il contesto normativo di riferimento: .....	67
3.2.2 Attuazione del lavoro agile .....	71
3.2.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	73
3.2.4 Modalità attuative .....	77
3.2.5 Lavoro Agile: Soggetti, processi e strumenti .....	78
3.2.6.Sviluppo del lavoro agile.....	79
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	82
3.3.1 Premessa e obiettivi del Piano e presupposti normativi .....	82
3.3.2 La situazione organizzativa di partenza.....	84
3.3.3 Stato di attuazione del precedente piano del fabbisogno.....	87
3.3.4 Turnover del personale e dinamica della spesa .....	87
3.3.5 Mancata presenza dei Dirigenti.....	87
3.3.6 Cessazioni Previste .....	88

3.3.7 Il contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale .....	89
3.3.8 La determinazione della capacità assunzionale (limiti assunzionali): .....	89
3.3.9 Il fabbisogno di personale di Sardegna Ricerche 2023-2025 .....	90
3.3.10 La Copertura finanziaria .....	95
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	96
<b>Sezione 4. Monitoraggio</b> .....	<b>100</b>

## Premessa

### IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, è un nuovo adempimento semplificato per le pubbliche amministrazioni. È stato introdotto all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Le amministrazioni con più di 50 dipendenti (esclusi gli istituti scolastici) dovranno riunire in quest'unico atto tutta la programmazione, finora inserita in piani differenti, e relativa a: gestione delle risorse umane, organizzazione dei dipendenti nei vari uffici, formazione e modalità di prevenzione della corruzione.

Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. Definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati
  - 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 del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- 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 ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti.

Il quadro normativo di riferimento è stato poi completato nel corso dell'anno 2022 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DPR 81/2022 che ha individuato nel dettaglio gli adempimenti assorbiti dal PIAO e cioè il piano dei fabbisogni, il piano delle azioni concrete, il piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, il piano delle performance, il piano di prevenzione della corruzione, il piano organizzativo del lavoro agile e i piani di azioni positive. Infine, con il DM del 24 giugno 2022 è stato definito il contenuto del PIAO e lo schema di Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche.

Nel rispetto della scadenza prevista al 31 gennaio, Sardegna Ricerche ha provveduto a predisporre il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO) per il triennio 23-25 quale piano integrato tra le diverse prospettive programmatiche in un'ottica di creazione di **più Valore Pubblico**.

+ SALUTE → - RISCHI → + PERFORMANCE → + VALORE PUBBLICO

Per Valore Pubblico (VP) in senso stretto si intende il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica, rispetto ad un livello di partenza.

In coerenza con tale obiettivo, nel PIAO si è proceduto a declinare gli obiettivi strategici assegnati dall'Assessore della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio con la DGR n. 48/61 del 10.12.2021 in **obiettivi direzionali** (ODR) per il triennio 23-25, integrando e coordinando la pianificazione degli obiettivi con la pianificazione delle azioni e delle risorse ad essi connesse in termini di digitalizzazione dei processi, di fabbisogno del personale, di parità di genere, di fabbisogni formativi, di sviluppo organizzativo ed organizzazione del lavoro agile e di riduzione del rischio di erosione del valore pubblico a seguito di fenomeni corruttivi.

## Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

Amministrazione Pubblica	Sardegna Ricerche
Indirizzo	Via Palabanda 9 – 09124 Cagliari
PEC	Protocollo@cert.sardegnaicerche.it
CF	
Sito web	<a href="https://www.sardegnaicerche.it">https://www.sardegnaicerche.it</a>

### 1.1. CHI SIAMO: IDENTITÀ E MISSIONE

Con la L.R. 20 del 5 agosto 2015 Sardegna Ricerche è stata trasformata in Agenzia Regionale con l'obiettivo strategico di stimolare e accelerare la crescita del sistema economico regionale attraverso le leve della ricerca, dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione, favorendo lo sviluppo dei settori innovativi ed a elevato contenuto di conoscenza e promuovendo la competitività delle imprese dei settori tradizionali.

L'Agenzia persegue le finalità istituzionali di:

- a) promozione della ricerca e dello sviluppo tecnologico;
- b) assistenza alle piccole e medie imprese;
- c) erogazione, a favore di imprese singole o associate, di servizi finalizzati alla introduzione di nuove tecnologie, alla modernizzazione della gestione e al sostegno delle attività aziendali.

Dal 2003 Sardegna Ricerche gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico regionale, un sistema di infrastrutture avanzate e servizi per l'innovazione e l'industrializzazione della ricerca a disposizione di ricercatori e imprese in quattro settori strategici: ICT, Biomedicina, Biotecnologie ed Energie Rinnovabili. Insieme alla Regione Autonoma della Sardegna, alle Università di Cagliari e Sassari, ai centri di ricerca e alle imprese dell'Isola, Sardegna Ricerche ha promosso la creazione dei quattro distretti tecnologici regionali: cluster energie rinnovabili, distretto ICT, distretto biomed e distretto biotecnologie applicate. Da oltre 20 anni, Sardegna Ricerche gestisce programmi e servizi che aiutano i nuovi imprenditori a trasformare un'intuizione in un'idea d'impresa e un'idea in un prodotto e le imprese già avviate a introdurre le necessarie innovazioni di prodotto e di processo per essere competitive sul mercato globale. Sardegna Ricerche promuove inoltre la diffusione della cultura scientifica nell'Isola, sia attraverso iniziative rivolte ai più giovani (tra cui concorsi per le scuole, visite guidate al Parco tecnologico – con una media annuale di circa 2.000 visitatori – e corsi di formazione) che al grande pubblico (conferenze, science café, ecc.).

### 1.2. COSA FACCIAMO: FUNZIONI, SERVIZI E PRODOTTI EROGATI

Per il perseguimento delle finalità di cui all'articolo 2 della L.R. 20 del 5 agosto 2015, l'agenzia "Sardegna Ricerche" può svolgere le seguenti funzioni:

- a) promuovere la valorizzazione, lo sviluppo, la sperimentazione e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca;
- b) promuovere lo sviluppo tecnologico e la competitività delle imprese della Regione;
- c) stimolare e realizzare iniziative di sostegno alla ricerca industriale;
- d) erogare servizi alle imprese e ai centri di ricerca per lo sviluppo e valorizzazione economico-commerciale, tecnologica e organizzativa delle proprie attività;
- e) facilitare e stimolare la creazione di nuove imprese innovative, anche mediante l'erogazione di benefici destinati a persone fisiche;
- f) promuovere, gestire e favorire lo sviluppo del parco scientifico e tecnologico della Sardegna, articolato in poli sul territorio regionale;
- g) realizzare iniziative di animazione economica, di diffusione dell'innovazione tecnologica e di divulgazione scientifica;
- h) supportare la Regione nel coordinamento degli enti privati di ricerca di emanazione regionale;
- i) fornire supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre pubbliche amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale;
- j) realizzare iniziative per lo sviluppo del capitale umano innovativo e qualificato ed eroga benefici e agevolazioni per la promozione della ricerca in ambito aziendale;

- k) nell'ambito delle proprie attività istituzionali concedere, secondo le proprie disponibilità e le risorse assegnate, incentivi, contributi, agevolazioni, sovvenzioni e benefici;
- l) compiere ogni atto utile al perseguimento delle finalità di cui all'articolo 1.

I compiti istituzionali assegnati all'agenzia Sardegna Ricerche portano all'individuazione di almeno 6 macro-ambiti di attività:

- **azione cluster:** è finalizzata a risolvere nodi critici, diseconomie ed innalzare la cultura imprenditoriale ed innovativa di gruppi di imprese, favorendo la collaborazione tra le stesse. Produce attività, risultati e conoscenze che vengono messe a disposizione delle imprese;
- **azione start up:** favorisce la nascita di nuove imprese ad elevato contenuto innovativo;
- **azione progetti di ricerca & sviluppo e sperimentazione:** è finalizzata a favorire lo svolgimento di specifici progetti di interesse delle singole aziende e da esse appropriabili;
- **azione informazione e divulgazione:** riguarda una vasta gamma di servizi di informazione, animazione e assistenza che Sardegna Ricerche e le strutture collegate offrono in favore del sistema delle imprese e della ricerca nel settore degli appalti pubblici, delle energie rinnovabili, della progettazione per la partecipazione a iniziative europee di ricerca e innovazione e comprende inoltre l'accessibilità ad una biblioteca specializzata e ad un Centro di documentazione affiliato alla rete PATLIB, che fornisce assistenza e informazione su brevetti e marchi; in tale ambito rientra anche l'attività di promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- **azione servizi innovativi e di trasferimento tecnologico:** riguarda la realizzazione di iniziative finalizzate ad accrescere la competitività delle imprese e dei centri di ricerca isolani attraverso il supporto alla realizzazione di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico; comprende anche l'accesso ad un laboratorio attrezzato per lo sviluppo prototipale di nuovi device e ad un laboratorio di digital fabrication (FABLAB).
- **azione risorse umane:** nell'ambito delle sue attività istituzionali, per stimolare e supportare la crescita delle imprese del territorio regionale, lo sviluppo e la diffusione di tecnologie innovative e la formazione di personale altamente qualificato, Sardegna Ricerche cura lo svolgimento di attività formative di contenuto altamente innovativo per il sistema imprenditoriale e per la ricerca e allestisce e organizza, in collaborazione con gli enti di ricerca partner e con le due Università della Sardegna, programmi per rendere disponibili alla comunità scientifica e imprenditoriale profili professionali di alta qualificazione.

Accanto a tali macro-ambiti di attività, Sardegna Ricerche è chiamata inoltre a:

- a) **gestire il parco scientifico** e promuoverne lo sviluppo
- b) **supportare la RAS**, fornendo supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre pubbliche amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale.

Sardegna Ricerche contribuisce all'attività di promozione dello sviluppo regionale della Sardegna attraverso azioni a carattere istituzionale e pubblico aventi l'obiettivo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, orientando la ricerca e le relative applicazioni verso fabbisogni reali del sistema economico regionale e favorendo i processi di trasferimento tecnologico verso le imprese.

Nell'ambito delle attività istituzionali attribuite, l'Amministrazione Regionale sta chiedendo all'Ente un supporto sempre maggiore nella definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, in particolare:

- nella promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- l'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione;
- nel supporto all'attuazione dei programmi regionali sulla ricerca di base (LR 7/2007);
- nella realizzazione delle azioni di raccordo e interazione tra sistema della ricerca e sistema imprenditoriale;
- nel coordinamento finanziario, gestionale e operativo del sistema integrato dei centri di ricerca regionale.

Sardegna Ricerche ha sede legale a Cagliari in via Palabanda 9, ed inoltre si avvale di una struttura operativa che ha la sede principale nel Parco tecnologico, a Pula, in provincia di Cagliari. Sono inoltre presenti uffici a Macchiareddu (comune di Uta) e a Nuoro, presso l'AILUN, Associazione per l'Istituzione della Libera Università Nuorese.

Sardegna Ricerche per la sua mission si avvale altresì di 3 Organismi che svolgono la loro attività nel Parco Scientifico e Tecnologico di Pula, Alghero e Oristano, come di seguito indicato:

<b>Sardegna Ricerche</b>	Piattaforme tecnologiche, laboratori, spazi attrezzati, infrastrutture tecnologiche
<b>Crs4</b>	Piattaforme abilitanti ICT, reti e potenza di calcolo ad alte prestazioni, attrezzature scientifiche per Simulation and modeling e Visual computing
<b>Porto Conte Ricerche</b>	Impianti pilota per nuovi prodotti agroalimentari, attrezzature scientifiche e piattaforme tecnologiche, spazi attrezzati, laboratori e infrastrutture
<b>IMC</b>	Strutture e attrezzature dedicate all'attività di ricerca sugli organismi marini, l'acquacoltura e all'attività didattica

Negli ultimi anni la strategia regionale è stata quella di individuare e specializzare i centri di ricerca regionali in maniera da rispondere agli obiettivi di consolidare le pre-esistenti eccellenze e specificità in funzione territoriale, sostenendo l'avanzamento conoscitivo e tecnologico ad alto potenziale competitivo. In questo quadro:

- Il **CRS4** si focalizza sulle tecnologie computazionali abilitanti e sulla loro applicazione nei settori della biomedicina, della biotecnologia, della società dell'informazione, dell'energia e dell'ambiente: settori tematici, caratterizzati da un elevato impatto economico e sociale, che rispondono alle esigenze del mercato, della collettività e alla necessità di sviluppare prodotti, processi e servizi ad alto contenuto tecnologico. Uno dei principali punti di forza del CRS4 è il centro di High Performance Computing (HPC) che si avvale di una delle maggiori concentrazioni di potenza di calcolo in Italia e, grazie all'altissima specializzazione del personale CRS4, fornisce un eccezionale livello di flessibilità nell'utilizzo di hardware specializzato all'avanguardia. Assieme a queste risorse computazionali, il centro gestisce la più grande piattaforma di genotipizzazione ad alta processività e di sequenziamento di nuova generazione in Italia (throughput aggregato nel 2012 di 5.4 TeraBase/mese), direttamente collegata alle proprie risorse computazionali. Tale sinergia, unica in Italia, consente al CRS4 di svolgere attività di ricerca di eccellenza e di progettare ed eseguire procedure di analisi per studi di dimensioni prima impensabili.
- **Porto Conte Ricerche** si specializza nei settori sperimentali ed applicativi delle biotecnologie e delle tecnologie alimentari ed opera nei servizi a favore di imprese impegnate in attività di ricerca industriale, e nell'innovazione tecnologica dei sistemi produttivi high-tech e tradizionali. PCR ha sviluppato e gestisce laboratori tecnologici per la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo nei settori proteomica, metabolomica e genomica. L'integrazione di tecnologie di proteomica differenziale e sistematica (tra le più complete e produttive in Italia), con le piattaforme per l'analisi metabolomica e genomica, gestite da personale altamente specializzato, fanno di PCR un centro unico in Italia nel settore biomarker discovery e garantisce il raggiungimento di elevate specifiche qualitative e quantitative per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi analitici nel settore delle biotecnologie diagnostiche in ambito umano, veterinario e food. Per sostenere le imprese del settore agro-alimentare, PCR gestisce impianti tecnologici per la realizzazione di nuovi prodotti e processi, di sistemi di packaging e per la valorizzazione di scarti e sottoprodotti dell'industria alimentare.
- **IMC** si focalizza su attività di ricerca scientifica in ambito marino, lagunare e costiero finalizzate alla gestione delle biorisorse della fascia costiera attraverso la conservazione della qualità dell'ambiente, degli ecosistemi e della biodiversità, e all'individuazione dei processi che possono determinare un impatto su ambienti vulnerabili di elevata importanza ecologica ed economica. Le linee principali di ricerca comprendono lo studio delle specie di rilevanza commerciale e delle interazioni con il loro ambiente per la gestione della pesca e dell'acquacoltura, lo studio della biologia riproduttiva e dell'accrescimento di specie nuove per l'acquacoltura, lo studio di applicazioni industriali su organismi acquatici, e la gestione degli ecosistemi e delle comunità animali e vegetali di ambiente marino e costiero. IMC dispone di laboratori umidi con vasche e acqua di mare corrente attrezzati per sperimentazione in micro e mesocosmi con riproduzione e controllo di tutti i parametri ambientali e laboratori di analisi chimiche, istologiche e sedimentologiche.

Sia CRS4 che Porto Conte Ricerche sono società a responsabilità limitata con socio unico pubblico (100% Sardegna Ricerche), mentre IMC è una Fondazione di Ricerca Scientifica senza scopo di lucro di cui Sardegna Ricerche è socio ordinario insieme al CNR. Nella gestione di queste partecipazioni, Sardegna Ricerche svolge in pratica il ruolo di holding regionale della ricerca e innovazione.

I piani di attività dei centri di ricerca partecipati da Sardegna Ricerche vengono predisposti su base annuale e le fonti di finanziamento necessarie allo sviluppo delle attività operative e gestionali vengono fornite, come previsto dalla normativa attualmente in essere, attraverso quote dello stanziamento annuo per il fondo di funzionamento di Sardegna Ricerche e dello stanziamento annuo sull'art. 9 lett. c della LR 20/2015 (ex art. 26 della LR 37/1998 - Piano del Lavoro).

## Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

### 2.1 VALORE PUBBLICO

Con la DGR n.48/61 del 10/12/2021 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'agenzia regionale Sardegna Ricerche per il triennio 21-23, da assumersi a base dell'azione di programmazione annuale e pluriennale, come di seguito riportati:

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità politico-istituzionale	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica dell'Agenzia con relative procedure di stabilizzazione, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alla nuova programmazione 2021/2027.
Identità economica	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPMI	2.1 Aumento della competitività delle imprese del sistema economico regionale, sostenendo la realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, anche attraverso bandi, finalizzati a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle micro, piccole, medie e grandi imprese attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale che introducono innovazione di prodotto e/o di processo contribuendo a rafforzare la competitività del sistema economico regionale, la crescita e l'incremento dell'occupazione delle imprese operanti nelle aree di specializzazione identificate dalla Smart Specialization Strategy della Regione Autonoma della Sardegna (S3), prioritariamente per progetti in grado di incontrare nuovi bisogni e nuove opportunità connesse alla realtà del post Covid.
	3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	3.1 Qualificazione e rafforzamento delle infrastrutture regionali della ricerca per promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra MPMI e gli organismi di ricerca, anche attraverso programmi di ricerca collaborativa
		3.2 Favorire l'accesso da parte delle MPMI a laboratori e servizi qualificati di ricerca e sviluppo offerti dal sistema POLARIS – Parco Scientifico e Tecnologico.
Identità economica	4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	4.1 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale Servizio pesca e acquacoltura, per la realizzazione di uno "Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)" e alla predisposizione del "Piano regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne
		4.2 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, per la realizzazione del progetto SINNOS finalizzato al rafforzamento della riconoscibilità internazionale del brand Sardegna e ad incrementare le potenzialità comunicative in chiave turistica delle peculiarità ambientali, culturali, archeologiche ed enogastronomiche della Sardegna
Identità territoriale, ambientale e turistica	5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5.1 Promozione della ricerca di nuovi processi produttivi, della sperimentazione di nuovi prodotti, la misurazione dei costi ambientali, l'analisi dei costi durante tutto il ciclo di vita di un bene, la certificazione di prodotti e dei processi, la qualificazione di distretti produttivi e di aree geografiche, anche attraverso programmi per la sostenibilità ambientale da realizzarsi presso il Parco scientifico di Pula
		5.2 Sviluppare politiche pubbliche per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e degli edifici privati, considerando quale oggetto d'intervento il sistema "edificioimpianto", promuovendo l'elaborazione di diagnosi energetiche (ante e post intervento) e la realizzazione dei principali interventi ivi previsti, l'applicazione di Sistemi di gestione dell'energia, l'efficientamento energetico degli immobili e le attività di formazione e sensibilizzazione rivolte agli utenti finali e ai professionisti operanti nel settore.



Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità culturale e della conoscenza	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	<p>6.1 Riquilibrare dell'importante complesso storico dell' Ex Manifattura Tabacchi, ed in particolare dell'ex "Cinema 2 Palme", della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, mediante la realizzazione di lavori di particolare rilevanza sotto il profilo architettonico, storico-artistico e conservativo.</p> <p>6.2 Realizzazione di attività culturali inerenti la "Fabbrica della Creatività" con l'obiettivo di fare della ex Manifattura Tabacchi un luogo multifunzionale di produzione e promozione della creatività artistica, culturale, scientifica, della innovazione digitale tramite programmi di particolare interesse storico, culturale, cinematografico con elementi che valorizzino il carattere identitario del popolo sardo.</p>
Identità dell'insularità	7_PROMUOVERE, SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	<p>7.1 Definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, con riferimento alla promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso la realizzazione di eventi, e all'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.</p> <p>7.2 Creazione di "Laboratori di Innovazione", all'interno del Polo strategico dell'innovazione nel Mediterraneo, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi comuni in accordo con Università e Centri di Ricerca, anche per favorire il cosiddetto "rientro dei cervelli" che lavorano nei diversi comparti della ricerca e dell'innovazione anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione e forme di cooperazione pubblico/privata. Il laboratorio intende infine formare i giovani sui temi di frontiera, favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca al mondo delle imprese e promuovere la nascita di nuove start up innovative.</p>

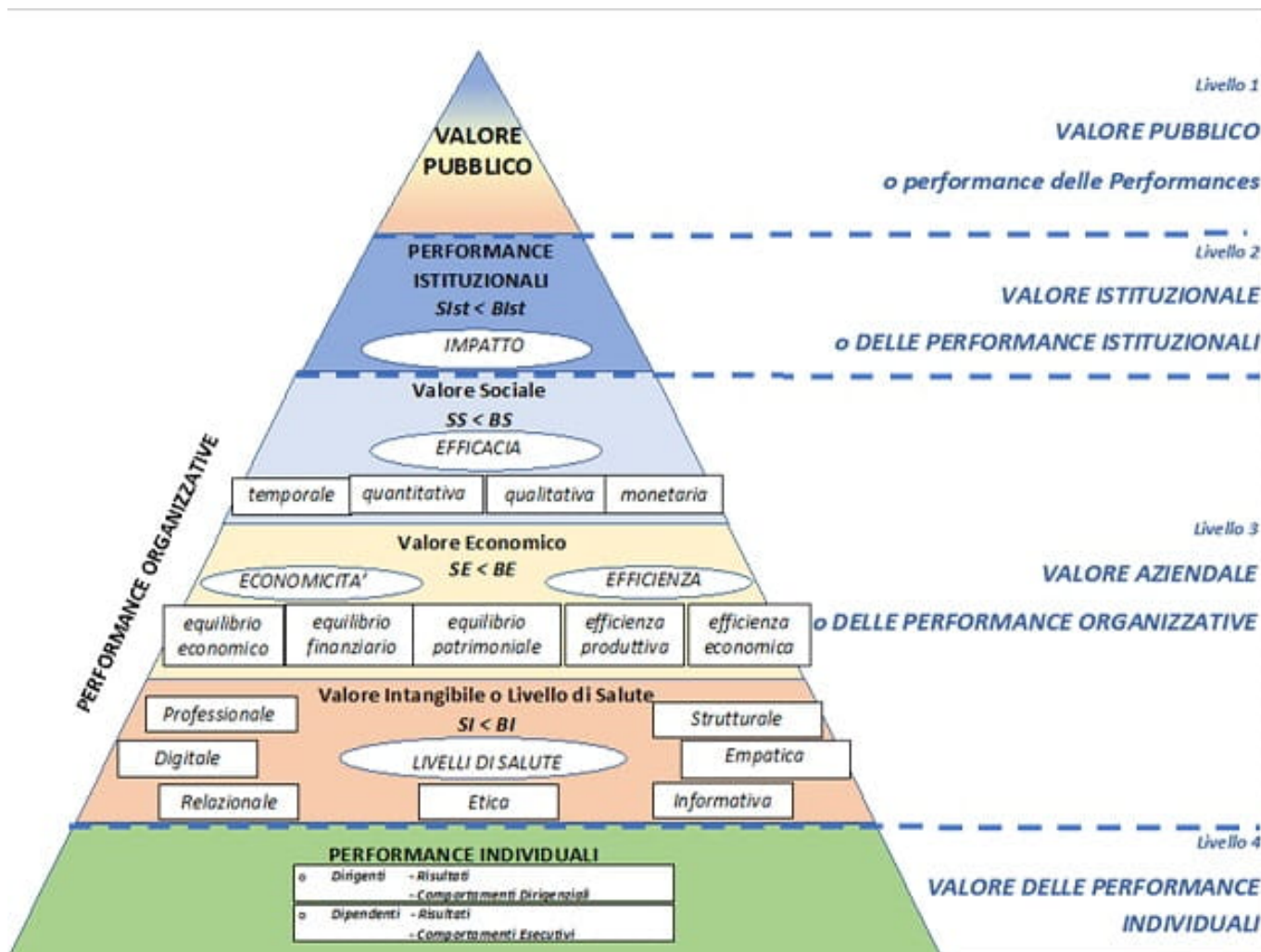
Secondo le Linee Guida 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica "L'ente crea Valore Pubblico quando consegue un miglioramento congiunto degli impatti esterni [livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi] ed interni [livello di salute dell'ente]: per creare Valore a favore di cittadini e utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'ente deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili".

Per Valore Pubblico in senso stretto si intende il livello complessivo di benessere multidimensionale (economico, sociale, ambientale e/o sanitario ecc.) degli utenti e degli altri stakeholders creato dall'amministrazione pubblica.

In fase di programmazione, il "Valore da creare" ispira le performance istituzionali, che a loro volta orientano le performance organizzative e quelle individuali. In fase consuntiva, si misura e valuta il contributo delle performance individuali al conseguimento delle performance organizzative, da queste a quelle istituzionali, e quindi al "Valore generato o consumato".

La logica piramidale di generazione di Valore si fonda sulla manovra combinata degli indicatori contenuti nei diversi livelli della performance: il valore viene accumulato progressivamente di livello in livello e trova la sua misura sintetica nel livello 1.

Rispetto al PIAO 2022-2024 si integra la programmazione 2023-2025 con gli indicatori di risultato legati all' Benessere economico sociale dell'Agenda ONU 2030, al fine di avviare un percorso di verifica degli impatti, attraverso un controllo anche customer satisfaction, interna e esterna, che andrà a regime in particolare nella gestione da parte dell'Agenzia della Programmazione UE 2021/2027. Nel 2023 infatti sono in conclusione le procedure di rendicontazione della Programmazione 2021/2020, situazione nella quale, per l'attività caratteristica dell'ente, non permette una rilevante valutazione degli impatti.



"La piramide del valore" (Deidda Gagliardo 2002)

In questa fase di applicazione del Piano Integrato di Amministrazione e Organizzazione, l'Agenzia ha valutato il Valore Pubblico in base agli impatti che si determineranno a seguito del raggiungimento degli obiettivi di Performance previsti per l'anno 2023.

Come previsto dal Regolamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Sardegna Ricerche, approvato con la Determinazione DG n. 1629 del 28/12/2017, infatti, si individua una stretta correlazione tra obiettivi di performance individuali e organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi e delle priorità strategiche (performance istituzionali), assegnati all'Agenzia Sardegna Ricerche per gli anni 2021/2023 dalla Regione Autonoma della Sardegna.

Gli impatti di ricaduta del raggiungimento degli obiettivi sono elaborati, in relazione ai beneficiari e agli stakeholders dell'Agenzia, con riferimento alla principale mission di Sardegna Ricerche sia dal punto di vista esterno (*outcome*): Economico, Sociale e Ambientale; sia dal punto di vista interno (*income*): Organizzativo.

L'impatto **economico**, la creazione di valore attraverso prodotti, contributi e/o servizi erogati a favore dei beneficiari delle risorse dell'Agenzia, è individuato nelle attività di spesa e distribuzione delle risorse assegnate all'Agenzia, considerando, in termini di valutazione iniziale (baseline e VP di partenza), l'attività caratteristica di Sardegna Ricerche e volta alla sua capacità di miglioramento (target e VP atteso) di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'impatto **sociale**, la creazione di valore attraverso prodotti e/o servizi generati dalle imprese beneficiarie in grado di migliorare la vita delle persone, prende in considerazione le ricadute che gli interventi di Sardegna Ricerche hanno sul sistema imprenditoriale sardo in termini, principalmente, di sostenibilità dell'attività delle piccole e medie imprese nel creare lavoro e sviluppo ma, anche, in ricadute di promozione e divulgazione dell'attività dell'Agenzia volta allo sviluppo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

L'impatto **ambientale**, legato alla tutela dell'ambiente con riduzioni dell'impatto ambientale nelle fasi produttive e nell'attenzione al consumo delle risorse naturali, risultante più residuale, considera l'attività che Sardegna Ricerche porta avanti in termini di miglioramento

dell'efficiamento energetico e della creazione di infrastrutture che migliorino i servizi offerti, in particolare dal punto di vista della sostenibilità ambientale.

L'impatto **organizzativo**, garantendo giustizia e uguaglianza nel trattamento dei dipendenti, creando condizioni di sicurezza nel posto di lavoro e infondendo senso di appartenenza in chi lavora, riguarda l'attività portata avanti dalla struttura interna dell'Agenzia, la cui buona organizzazione incide nel miglioramento dei processi di raggiungimento degli obiettivi e di realizzazione delle attività assegnate.



In analogia a quanto portato avanti dalla Regione Sardegna nel 2023 si avvierà un lavoro relativo al raggiungimento degli obiettivi dell'agenda 2030, in particolare sono attinenti e trasversali a tutti gli obiettivi strategici dell'Agenzia l'obiettivo 8 **Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti**, con particolare riferimento ai sotto obiettivi ONU:

8.2 Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, anche con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori ad elevata intensità di lavoro; e 8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione, e che incoraggino la formalizzazione e la crescita delle piccole-medie imprese, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari.

E all' obiettivo 9 Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile, con particolare riferimento al traguardo 9.5 Aumentare la ricerca scientifica, migliorare le capacità tecnologiche del settore industriale in tutti gli stati – in particolare in quelli in via di sviluppo – nonché incoraggiare le innovazioni e incrementare considerevolmente, entro il 2030, il numero di impiegati per ogni milione di persone, nel settore della ricerca e dello sviluppo e la spesa per la ricerca – sia pubblica che privata – e per lo sviluppo.



Di seguito si evidenzia, per ciascun obiettivo strategico assegnato all'agenzia per il triennio 21-23, il peso dell'impatto (economico, sociale, ambientale e organizzativo), la baseline relativa all'anno 2022, con l'indicazione di un riferimento principale utile alla valutazione (calcolato in una scala di valori da 1 a 5) e il target previsto al 31/12/2023 (calcolato in una scala di valori da 1 a 5):

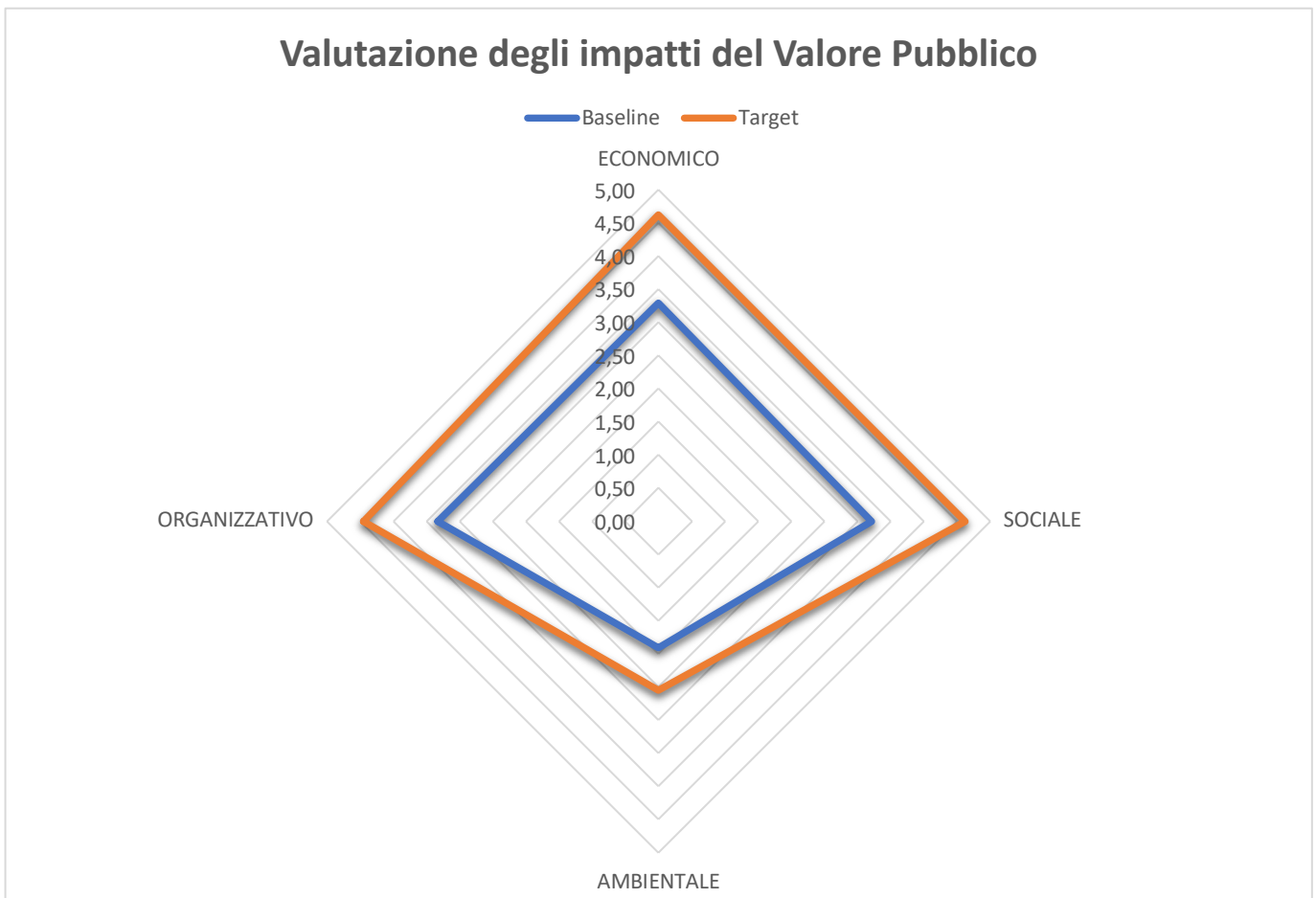
VALORE PUBBLICO										
OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023		IMPATTI				Baseline 2022		Valore pubblico di partenza	Target 2023	Valore pubblico atteso
						Indicatori principali				
1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	33%	8	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	10%	Obiettivi di spesa	3	3	4,5	4,5
				SOCIALE	5%	Attività front-office	3		4,5	
				AMBIENTALE	0%	-				
		5	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	85%	Struttura e personale	3		4,5	
2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E DI SUPPORTO ALLE MPMI	15%	9	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	50%	Progetti MPMI	4,5	4,5	5	5
				SOCIALE	45%	Liquidazioni MPMI	4,5		5	
				AMBIENTALE	0%	-				
		8	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	Attività back-office	4,5		5	
3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	12%	9	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	50%	Trasferimenti	4,5	4,325	5	5
				SOCIALE	30%	Liquidazioni	4,5		5	
				AMBIENTALE	15%	Parco Polaris	3,5		5	
		8	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	Attività back-office	4		5	
4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	10%	9	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	50%	Trasferimenti	4,5	4,5	5	5
				SOCIALE	20%	Liquidazioni	4,5		5	
				AMBIENTALE	15%	Progetti ambientali	4,5		5	
		13	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	15%	Obiettivi di spesa	4,5		5	
5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5%	8	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	20%	Investimenti specifici	3,5	3,5	4,5	4,5
				SOCIALE	15%	Diffusione territoriale	3,5		4,5	
				AMBIENTALE	60%	Prog. Ambientali e energetici	3,5		4,5	
		7	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	Attività back-office	3,5		4,5	
6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	17%	8	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	25%	Manifattura Tabacchi	4,5	4,45	5	4,975
				SOCIALE	60%	Progetti culturali	4,5		5	
				AMBIENTALE	10%	Investimenti specifici	4,5		5	
		17	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	5%	Attività back-office	3,5		4,5	
7_PROMUOVERE, SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	8%	8	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	40%	Comunicazione e promozione cultura scientifica	4,5	4,15	5	5
				SOCIALE	35%	Divulgazione scientifica	3,5		5	
				AMBIENTALE	15%	Diffusione territoriale	4,5		5	
		11	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	10%	Attività back-office	4,5		5	

La valutazione del **Valore Pubblico atteso** è quindi la media ponderata degli impatti applicati ai sette indirizzi strategici, parametrati in base alle attività definite dal POA per il 2023, rispetto alla situazione di partenza (Baseline 2022 e Valore Pubblico di Partenza), valutata dall'Ufficio incaricato del Controllo strategico, con la prospettiva di raggiungere risultati superiori tra tutti gli impatti degli obiettivi assegnati.

La valutazione ponderata dell'Agenzia Sardegna Ricerche evidenzia un Valore Pubblico atteso, maggiore di circa il 30% rispetto alla situazione di partenza iniziale (dal valore pubblico di partenza pari a 3,85 ad un valore pubblico atteso pari al 4,60):

OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023	IMPATTI			Baseline 2022	Valore pubblico di partenza	Target 2023	Valore pubblico atteso	Incremento degli impatti
AGENZIA SARDEGNA RICERCHE	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	30%	4,00	3,85	4,62	4,60	+ 28,60%
		SOCIALE	28%	3,80		4,62		+ 29,20%
		AMBIENTALE	9%	2,50		3,00		+ 15,70%
	INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	33%	3,33		4,45		+ 23,40%

Di seguito la rappresentazione grafica del radar degli impatti del Valore Pubblico di partenza e atteso:



## 2.2 PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Sardegna Ricerche, adottato con la Determinazione DG n. 1629 del 28/12/2017, ed approvato dall'Assessorato della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del territorio con comunicazione del 17/01/2018 prot. n. 139, è finalizzato a misurare e valutare la performance nelle seguenti due dimensioni:

- organizzativa, riferita all'Agenzia nel suo complesso e alle unità organizzative di cui si compone;
- individuale, riferita a ciascun dipendente dell'Agenzia, assunto sia con il contratto collettivo nazionale di lavoro delle aziende di credito che con il contratto collettivo regionale di lavoro della Regione Sardegna.

La misurazione e valutazione della performance rappresenta la fase consuntiva del ciclo di gestione della performance, ovvero la fase in cui sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, gli scostamenti rilevati con le relative cause endogene o esogene che le hanno generate e le eventuali azioni correttive da adottare.

Come è noto, il ciclo di gestione della performance prende avvio al termine dell'esercizio precedente a quello di riferimento con la fase di negoziazione tra il Direttore Generale e i Responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia, al termine della quale il Direttore Generale assegna ai Responsabili di U.O. con propria comunicazione gli obiettivi operativi per l'anno, individuando i programmi/progetti/macroattività da svolgere nell'anno considerato e le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Successivamente, e comunque entro il 31/01, i Responsabili di unità organizzativa provvedono a predisporre il programma operativo della propria U.O., assegnando le risorse umane a disposizione ai progetti/macro-attività gestite, definendo gli obiettivi individuali assegnati a ciascun dipendente, con specifica indicazione di pesi, indicatori e target al 31/12.

Il piano delle performance ha durata triennale ed è articolato in modo che per ogni area strategica e relativo obiettivo strategico vengano definiti i programmi operativi e gli obiettivi generali di programma; esso inoltre è accompagnato da un dettagliato crono programma che evidenzia le macroazioni previste nel triennio considerato per ogni programma/progetto.

Il piano delle performance è aggiornato annualmente e il primo anno del piano costituisce il programma annuale dell'attività dell'agenzia, redatto per unità organizzativa, in cui per ogni programma/progetto/macro-attività sono indicati:

- Budget articolato per voci di costo;
- Macro-azioni previste nell'anno di riferimento;
- Obiettivo operativo del programma/progetto/macro-attività;
- Indicatori, da utilizzare come parametro obiettivo;
- Peso dell'indicatore
- Valore atteso di risultato.

Con la DET DG 328 del 25/03/2022 è stato approvato il Programma di Attività 2022 (P.O.A), gli obiettivi direzionali (ODR) per l'anno 2022 con il relativo peso percentuale e gli obiettivi gestionali operativi (OGO) assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici che si allega al presente documento e ne costituisce parte integrante.

2.2.1 - Tabella Obiettivi Direzionali per l'anno 2023

IDENTITA' RAS	OBIETTIVI GENERALI RAS 21-23 (DGR 48/61_2021)	PRIORITA STRATEGICHE	OBIETTIVI DIREZIONALI PER L'ANNO 2023	
A_IDENTITA' POLITICO-ISTITUZIONALE	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica dell'Agenzia con relative procedure di stabilizzazione, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alla nuova programmazione 2021/2027.	MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	
			PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	
			RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	
B_IDENTITA' ECONOMICA	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPMI	2.1 Aumento della competitività delle imprese del sistema economico regionale, sostenendo la realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, anche attraverso bandi, finalizzati a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle micro, piccole, medie e grandi imprese attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale che introducono innovazione di prodotto e/o di processo contribuendo a rafforzare la competitività del sistema economico regionale, la crescita e l'incremento dell'occupazione delle imprese operanti nelle aree di specializzazione identificate dalla Smart Specialization Strategy della Regione Autonoma della Sardegna (S3), prioritariamente per progetti in grado di incontrare nuovi bisogni e nuove opportunità connesse alla realtà del post Covid.	PROMUOVERE LA NASCITA E LO SVILUPPO DI START UP E NUOVE IMPRESE INNOVATIVE SOSTENERE L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE PER L'ADOZIONE DI INNOVAZIONI DI PRODOTTO O DI PROCESSO E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO SUPPORTARE LA RICERCA E LO SVILUPPO NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S3 SUPPORTARE L'INNOVAZIONE NEL SETTORE DELLA PA VALORIZZARE LA RICERCA PUBBLICA VERSO NUOVE TECNOLOGIE E APPLICAZIONI DI MERCATO	
		3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	3.1 Qualificazione e rafforzamento delle infrastrutture regionali della ricerca per promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra MPMI e gli organismi di ricerca, anche attraverso programmi di ricerca collaborativa	STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE SUPPORTARE IL RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI
			3.2 Favorire l'accesso da parte delle MPMI a laboratori e servizi qualificati di ricerca e sviluppo offerti dal sistema POLARIS – Parco Scientifico e Tecnologico.	POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO
	4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	4.1 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato dell'Agricoltura e riforma agropastorale Servizio pesca e acquacoltura, per la realizzazione di uno "Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)" e alla predisposizione del "Piano regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne	4.2 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, per la realizzazione del progetto SINNOS finalizzato al rafforzamento della riconoscibilità internazionale del brand Sardegna e ad incrementare le potenzialità comunicative in chiave turistica delle peculiarità ambientali, culturali, archeologiche ed enogastronomiche della Sardegna	GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA
	C_IDENTITA' TERRITORIALE, AMBIENTALE E TURISTICA	5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5.1 Promozione della ricerca di nuovi processi produttivi, della sperimentazione di nuovi prodotti, la misurazione dei costi ambientali, l'analisi dei costi durante tutto il ciclo di vita di un bene, la certificazione di prodotti e dei processi, la qualificazione di distretti produttivi e di aree geografiche, anche attraverso programmi per la sostenibilità ambientale da realizzarsi presso il Parco scientifico di Pula	STIMOLARE LE ATTIVITA' DI R&S IN CAMPO ENERGETICO
5.2 Sviluppare politiche pubbliche per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e degli edifici privati, considerando quale oggetto d'intervento il sistema "edificioimpianto", promuovendo l'elaborazione di diagnosi energetiche (ante e post intervento) e la realizzazione dei principali interventi ivi previsti, l'applicazione di Sistemi di gestione dell'energia, l'efficientamento energetico degli immobili e le attività di formazione e sensibilizzazione rivolte agli utenti finali e ai professionisti operanti nel settore.			GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS PER LE POLITICHE DI EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DEGLI EDIFICI	
D_IDENTITA' CULTURALE E DELLA CONOSCENZA	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	6.1 Riqualificazione dell'importante complesso storico dell' Ex Manifattura Tabacchi, ed in particolare dell'ex "Cinema 2 Palme", della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, mediante la realizzazione di lavori di particolare rilevanza sotto il profilo architettonico, storico-artistico e conservativo	PROGETTAZIONE E AVVIO DEI LAVORI DI RIQUALIFICAZIONE PRESSO LA EX MANIFATTURA TABACCHI	

		6.2 Realizzazione di attività culturali inerenti la "Fabbrica della Creatività" con l'obiettivo di fare della ex Manifattura Tabacchi un luogo multifunzionale di produzione e promozione della creatività artistica, culturale, scientifica, della innovazione digitale tramite programmi di particolare interesse storico, culturale, cinematografico con elementi che valorizzino il carattere identitario del popolo sardo.	STIMOLARE LE ATTIVITA' DEI ILAB PER LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE
E_IDENTITA' DELL'INSULARITA'	7_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	7.1 Definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, con riferimento alla promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso la realizzazione di eventi, e all'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.	RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE  REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE
		7.2 Creazione di "Laboratori di Innovazione", all'interno del Polo strategico dell'innovazione nel Mediterraneo, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi comuni in accordo con Università e Centri di Ricerca, anche per favorire il cosiddetto "rientro dei cervelli" che lavorano nei diversi comparti della ricerca e dell'innovazione anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione e forme di cooperazione pubblico/privata. Il laboratorio intende infine formare i giovani sui temi di frontiera, favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca al mondo delle imprese e promuovere la nascita di nuove start up innovative.	FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE SUI NETWORK INNOVATIVI INTERNAZIONALI

### 2.2.2 - Tabella Obiettivi Direzionali per l'anno 2023

OBIETTIVI DIREZIONALI 2023	PESO ODR	DG	SERVIZIO GFA	SERVIZIO ITT	SERVIZIO RPT
1.1_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	8%				
1.2_PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	5%				
1.3_RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	5%				
2.1_PROMUOVERE LA NASCITA E LO SVILUPPO DI START UP E NUOVE IMPRESE INNOVATIVE	8%				
2.2_SOSTENERE L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE PER L'ADOZIONE DI INNOVAZIONI DI PRODOTTO O DI PROCESSO E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	7%				
2.3_SUPPORTARE LA RICERCA E LO SVILUPPO NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S3	12%				
2.4_SUPPORTARE L'INNOVAZIONE NEL SETTORE DELLA PA	5%				
2.5_VALORIZZARE LA RICERCA PUBBLICA VERSO NUOVE TECNOLOGIE E APPLICAZIONI DI MERCATO	5%				
3.1_POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO	5%				
3.2_STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE	5%				
3.3_SUPPORTARE IL RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI	5%				
4.1_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	5%				
5.1_STIMOLARE LE ATTIVITA' DI R&S IN CAMPO ENERGETICO	5%				
6.1_STIMOLARE LE ATTIVITA' DEI ILAB PER LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE	5%				
7.1_FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE SUI NETWORK INNOVATIVI INTERNAZIONALI	5%				
7.2_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	5%				
7.3_REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE	5%				
	100%				



2.2.3 - Tabella progetti/attività per Obiettivo Direzionale

OBIETTIVI DIREZIONALE PER IL 2023	PROGETTI/ATTIVITA'	DIREZIONE GENERALE
1.1_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	CONTROLLI I LIVELLO POR FESR 2014-2020	
	CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE	
	FASCICOLI DI PROGETTO AZIONI POR FESR 2014-2020	
	FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE	
	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	
	PROGRAMMAZIONE	
	SEGRETERIA DG E UUOO	
1.2_PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA	
3.3_SUPPORTARE IL RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI	ATTIVITA DI INDIRIZZO MONITORAGGIO E CONTROLLO SOCIETA PARTECIPATE	
	PROGETTO ARRDIA	
3.3_SUPPORTARE IL RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI	PROGETTO SOTACARBO	
4.1_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	BANDO PIANO SULCIS	
	PROGETTO SINNOS	
7.2_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	BANDO BORSE DI FORMAZIONE	

OBIETTIVI DIREZIONALE PER IL 2023	PROGETTI/ATTIVITA'	SERVIZIO RICERCA E PARCO TECNOLOGICO
1.1_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	COMUNICAZIONE E MARKETING	
	PROGETTO COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	
1.2_PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA	
2.1_PROMUOVERE LA NASCITA E LO SVILUPPO DI START UP E NUOVE IMPRESE INNOVATIVE	BANDO BRIDGE	
	BANDO CREAZIONE IMPRESE INNOVATIVE	
	BANDO INSIGHT	
	BANDO VOUCHER START UP	
	SPORTELLLO START UP	
2.3_SUPPORTARE LA RICERCA E LO SVILUPPO NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S5	BANDO R&S ICT_2022	
	PARCO SARDEGNA CIRCOLARE	
	POR 14-20 AZIONE 1.2.2. PROGETTO COMPLESSO AEROSPAZIO	
	POR 14-20 AZIONE 1.2.2. PROGETTO COMPLESSO AGRIFOOD	
	POR 14-20 AZIONE 1.2.2. PROGETTO COMPLESSO BIOECONOMIA (SARDEGNA PRODUCE VERDE)	
	POR 14-20 AZIONE 1.2.2. PROGETTO COMPLESSO ICT	
	POR 14-20 AZIONE 1.2.2. PROGETTO COMPLESSO RETI INTELLIGENTI	
	POR 14-20 AZIONE 1.2.2. PROGETTO COMPLESSO TURISMO	
	SPORTELLLO RICERCA EUROPEA	
2.5_VALORIZZARE LA RICERCA PUBBLICA VERSO NUOVE TECNOLOGIE E APPLICAZIONI DI MERCATO	BANDO I FAIR	
	INIZIATIVA SR4COVID	
	PROGRAMMA POC -PC BIOMEDICINA	
	PROGRAMMA POC TUTTI I SETTORI	
3.1_POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO	GESTIONE PIATTAFORMA BIOMED	
	INIZIATIVA VALORIZZAZIONE FILIERA BIOMED	
4.1_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	EFFICIENTAMENTO E MICRORETI (AZIONI 411-431)	
5.1_STIMOLARE LE ATTIVITA' DI R&S IN CAMPO ENERGETICO	GESTIONE PIATTAFORMA ENERGIE RINNOVABILI	
	PROGETTO POWER INTEGRATION GRIDS	
	PROGETTO RICERCATORI NELLA PIATTAFORMA	
	PROGRAMMA ACCUMULO ENERGETICO NELLE IMPRESE	
7.1_FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE SUI NETWORK INNOVATIVI INTERNAZIONALI	PO MARITTIMO STEP IN UP	
	PROGETTI UE - AZIONE TRASVERSALE	
	PROGETTO EEN ELSE	
	SHARD-HUB-EDIH	
7.2_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	DIVULGAZIONE SCIENTIFICA	
	PROMOZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE START UP E IMPRESE INNOVATIVE	
7.3_REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE	SPAZI DI COLLABORAZIONE	

OBIETTIVI DIREZIONALE PER IL 2023	PROGETTI/ATTIVITA'	SERVIZIO INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
1.1_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	ALTRE ATTIVITA ISTITUZIONALI E SUPPORTO ALLE ALTRE UU.OO	
1.2_PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA	
2.2_SOSTENERE L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE PER L'ADOZIONE DI INNOVAZIONI DI PRODOTTO O DI PROCESSO E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	BANDO SERVIZI INNOVAZIONE	
	BANDO SERVIZI INNOVAZIONE TURISMO	
	CLUB DI PRODOTTO PARTEOLLA	
	POR 14-20 AZIONE 1.3.2. - BANDO MICROINCENTIVI PER L'INNOVAZIONE	
	PROGRAMMA MICROBIRIFICI SARDEGNA	
	RIVOLUCIBARIA - PIATTAFORMA A SUPPORTO DELL'ECOSISTEMA AGROALIMENTARE REGIONALE	
	STUDIO DI FATTIBILITA' SULLA LANA SARDA E LE SUE APPLICAZIONI	
2.3_SUPPORTARE LA RICERCA E LO SVILUPPO NELLE AREE DI SPECIALIZZAZIONE DELLA S3	AZIONE 113_BANDO R&S	
	BANDO R&S 2022_AGROINDUSTRIA	
3.1_POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO	FABLAB	
	LABORATORIO DI PROTOTIPAZIONE	
	SPORTELLO BREVETTI	
3.2_STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE	AZIONE 114_BANDO CLUSTER BOTTOM UP	
	AZIONE 114_BANDO CLUSTER TOP DOWN	
	CLUSTER NUOVI PRODOTTI FOOD	
	PROGETTO CLUSTER OSTRINNOVA	
4.1_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	I LAB – ACCADEMIA DIGITALE	
	MANIFATTURA USA	
	PROGETTO "TUTTI A ISCOL@" - LINEA B) SCUOLE APERTE	
	SUPPORTO VALUTAZIONE BANDI RAS	
6.1_STIMOLARE LE ATTIVITA DEI ILAB PER LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE	POR 14-20 AZIONE 1.3.2. INNOVATION LIVING LAB	
7.2_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	PROGETTO ALTA FORMAZIONE PARCO	
7.3_REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE	ANIMAZIONE ECONOMICA PER STIMOLARE LA CULTURA DELL'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE	

OBIETTIVI DIREZIONALE PER IL 2023	PROGETTI/ATTIVITA'	SERVIZIO GIURIDICO FINANZIARIO E AMMINISTRATIVO
1.1_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA ATTRAVERSO LA REINGEGNERIZZAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E LA RIDUZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI	AFFARI GENERALIE ALTRE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	
	ATTIVITA' ASSEGNATE DAL SIGECO POR 2014-20	
	CONTRATTUALISTICA	
	COORDINAMENTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE DELLE PARTECIPATE E PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO	
	GARE E APPALTI	
	GESTIONE CONTABILITA' E REDAZIONE BILANCIO CONSUNTIVO E DI PREVISIONE	
	GESTIONE INSEDIAMENTI	
	GESTIONE PARCO	
	NORME ORGANIZZAZIONE E CONSULENZA ALLE UO SU AFFARI GIURIDICI	
	PRIVACY	
	PROTOCOLLO, LOGISTICA E ORGANIZZAZIONE	
1.2_PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA	
1.3_RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	POTENZIAMENTO PARCO	
2.4_SUPPORTARE L'INNOVAZIONE NEL SETTORE DELLA PA	AZIONE 131_PRECOMMERCIAL PUBLIC PROCUREMENT	
	SPORTELLI APPALTI	
	SPORTELLI PA	
4.1_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	ACCORDO CON LA PRESIDENZA DELLA REGIONE	
	ACCORDO FEAMP - PROGETTO ACQUE	
	ACCORDO LOMBARDIA	
	GESTIONE E LAVORI EX MANIFATTURA TABACCHI	
	LAVORI BIBLIOTECA CONSIGLIO REGIONALE	
7.2_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	BIBLIOTECA	
	BIBLIOTECA SCIENTIFICA REGIONALE	

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI

### 2.3.1 Il contesto esterno

Il **Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024**, approvato con la **DGR 9/15 del 5.03.2020**, ha definito le strategie e le politiche da realizzare dell'arco della legislatura e incentrate sulla costruzione di una Nuova Identità Sarda che si declina dinamicamente sotto una molteplicità di aspetti:

- identità politica-istituzionale
- identità economica
- identità territoriale, ambientale e turistica
- identità sociale, del lavoro e della salute
- identità culturale e della conoscenza
- identità rurale (territori rurali, costieri e acque interne)
- identità dell'insularità.

Tale documento regionale si basa sul quadro di riferimento dell'Agenda 2030 sullo Sviluppo Sostenibile, sottoscritto dall'Italia insieme ad altri 192 Stati membri delle Nazioni Unite che si sono impegnati a dare attuazione ad un programma di azione per uno sviluppo universale che garantisca l'integrazione fra i tre pilastri dello sviluppo sostenibile (ambiente, economia e società), oltre al pilastro istituzionale che ha caratteristiche trasversali. L'Agenda si sostanzia in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 traguardi da raggiungere entro il 2030, obiettivi comuni che riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui.

A valle di tale documento, la Regione Sardegna ha inoltre approvato gli **Indirizzi strategici per la preparazione dei programmi regionali FESR e FSE+ 2021-2027** con la **DGR n.32/30 del 29/07/2021** e la **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile** con la **DGR n.39/56 del 08/10/2021**: tali documenti rappresentano, in coerenza con i contenuti e gli obiettivi della Strategia Nazionale, dell'Agenda 2030, e in accordo con il Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024, la cornice di riferimento per la programmazione regionale, e di conseguenza con la programmazione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali dei Fondi SIE 2021-2027.

La Strategia Sardegna 2030 è articolata su cinque assi strategici:

1. una Sardegna più intelligente, con una rafforzata capacità amministrativa e una maggiore competitività del sistema produttivo orientato all'innovazione;
2. una Sardegna più verde, per la conservazione, gestione e valorizzazione delle risorse e del territorio e una transizione ecologica e resiliente ai cambiamenti climatici;
3. una Sardegna più connessa, con una efficiente rete digitale e di mobilità per il collegamento e la continuità nei territori;
4. una Sardegna più sociale, per un benessere diffuso basato su salute, formazione, competenze e lavoro e fondato su inclusione sociale, eguaglianza e cultura;
5. una Sardegna più vicina ai cittadini, che investe nella governance dei progetti di sviluppo territoriale, sulla consapevolezza dei cittadini e la valorizzazione del paesaggio.

I cinque temi sono declinati in 38 obiettivi strategici e 102 linee di intervento, con un lavoro che ha portato all'individuazione di un potenziale di oltre 600 azioni, come prima indicazione per dare attuazione e operatività alle strategie e agli obiettivi individuati per ciascun asse strategico. A partire dalla valutazione del posizionamento della Sardegna rispetto alla media nazionale e dal confronto con altre regioni italiane ed europee, come sopra illustrato, sono stati inoltre definiti 39 target, strettamente correlati agli obiettivi e alle linee di intervento da perseguire e raggiungere entro il 2030, e sono stati individuati 101 indicatori di contesto per il monitoraggio periodico della Strategia.

All'interno dei documenti regionali, grande spazio è stato dato all'analisi del posizionamento della Regione Sardegna rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (SDGs) e ai 5 Temi Strategici individuati. Di seguito la schematizzazione dell'analisi riportata nell'allegato 1 della DGR n.39/56 del 08/10/2021.

Dal grafico si evince come per alcuni Goal (es. gli obiettivi n. 2 "sconfiggere la fame", n.12 "consumo e produzione responsabili", n. 14 "vita sott'acqua", n. 15 "vita sulla terra" e n. 16 "pace, giustizia e istituzioni solide") gli indicatori compositi della Sardegna risultino al di sopra della media nazionale, rappresentando pertanto punti di forza che devono essere consolidati all'interno della Strategia Regionale.

In altri casi (es. obiettivo n. 1 "sconfiggere la povertà", 4 "Istruzione di qualità", n. 6 "acqua pulita e servizi igienico sanitari", n. 8 "lavoro dignitoso e crescita economica" e n. 9 "Imprese, innovazione e infrastrutture") emergono elementi di debolezza per la Sardegna che necessitano di particolare attenzione per ottenere dei margini di miglioramento.



In generale, l'analisi dell'evoluzione di medio termine per la Sardegna dei principali dati macroeconomici, a seguito degli effetti della crisi conseguente alla pandemia da CoVid-19 sul sistema socioeconomico regionale, ha restituito una fotografia del contesto economico-sociale fortemente penalizzato: a causa del lockdown del periodo marzo-aprile 2020 e delle chiusure parziali del periodo più recente si è verificato infatti il crollo della domanda di servizi, beni di consumo, trasporti, viaggi che ha generato una flessione del fatturato delle aziende, una contrazione della liquidità delle imprese con serie implicazioni sul capitale circolante e una significativa riduzione dell'occupazione. Lo shock congiunto di domanda e offerta ha determinato una recessione che ha interessato tutti i settori (turismo, trasporti, ristorazione, edilizia, servizi etc.).

Lo studio della Svimez<sup>11</sup> che analizza le dinamiche nel 2019-2020 evidenzia le regioni che per effetto della pandemia hanno subito la contrazione più marcata del PIL: la Basilicata che si attesta a -12,6% e il Veneto con -12,2%. Il calo più contenuto nel periodo si registra proprio per la Sardegna (-5,7%) e per la Sicilia (-5,1%) e per alcune realtà meridionali (Calabria -6,4%, Campania -8%).

Le regioni meridionali che hanno perso meno terreno nell'immediato sono anche quelle che incontreranno le maggiori difficoltà per immettersi nuovamente su un sentiero di crescita. Infatti, se la caratteristica di sistemi economici meno strutturati e meno integrati con i mercati internazionali ha rappresentato per le aree del Sud una difesa dal contraccolpo della recessione mondiale, parimenti costituirà un freno alla ripresa economica, il cui avvio viene collocato dallo studio Svimez, nella seconda parte dell'anno 2020/21. Gli imprevedibili sviluppi più recenti della pandemia hanno comportato una certa dilatazione dei tempi originariamente ipotizzati.

In Sardegna il PIL nel 2021 crescerà secondo la Svimez dell'1% rispetto all'anno precedente, facendo quindi registrare una perdita netta di circa 5 punti percentuali per effetto della pandemia. Nell'ambito delle regioni del Mezzogiorno la performance negativa della nostra Isola è superata solo dal Molise con una previsione del tasso di crescita dello 0,9%. Altre regioni del sud appaiono più reattive come la Basilicata (+4,5%), l'Abruzzo (+3,5%) la Campania e la Puglia (intorno al 2,5%).

Lo scenario economico internazionale nel 2021 sarà ancora fortemente segnato dagli effetti della pandemia, pur nell'ipotesi di una progressiva diminuzione delle misure restrittive per il contenimento del contagio. Questi interventi produrranno ancora ricadute o strascichi negativi sull'economia e quindi sull'auspicabile percorso a V dell'economia, ossia sul rapido riassorbimento dei valori del Pil rispetto ai livelli precrisi.

Secondo le ultime previsioni della Commissione Europea (European Economic Forecast - Winter 2021), l'economia dell'Eurozona crollerà del 6,8%, mentre recupererà il 3,8% annuo sia nel 2021 che nel 2022. Tuttavia, gli effetti della recessione e le previsioni di ripresa sono differenti tra i vari Paesi e la situazione italiana pare più preoccupante rispetto al resto dell'UE.

Infatti, sempre secondo il rapporto previsionale della CE, in Italia il PIL nel 2020 crollerà dell'8,8% a fronte di una crescita del 3,4% nel 2021 e del 3,5% nel 2022 (stime riviste al ribasso rispetto al precedente rapporto presentato in autunno che prevedeva una perdita del 9,9% nel 2020 e un recupero del 4,1% e 2,8% nei due anni successivi). Queste stime non tengono conto delle misure previste dal piano Next Generation EU, che si auspica diano un contributo importante alla ripresa.

Nella tabella 2.1 di seguito riportata si può notare come in seguito alla crisi finanziaria del 2009-2011 si è registrato un periodo di stagnazione dell'economia, con una crescita annua modesta e costante dal 2017 sino alla pandemia del 2020.

**Tabella 2.1. Andamento PIL - milioni di euro, valori concatenati 2015 (migliaia) e variazioni % rispetto all'anno precedente**

Anni	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
v.a.	35.512	35.695	36.026	36.155	34.642	34.491	34.533	34.088	32.866	32.621	33.419	32.698	32.933	33.022	33.300
var. %		0,52%	0,93%	0,36%	-4,19%	-0,43%	0,12%	-1,29%	-3,59%	-0,74%	2,45%	-2,16%	0,72%	0,27%	0,84%

Fonte: ISTAT

La tabella successiva mostra come il Pil pro-capite rispetto alla media UE (espresso in parità di potere d'acquisto) sia nettamente peggiorato nel periodo considerato, con una perdita di circa dieci punti percentuali, evidenziando un netto peggioramento delle disponibilità economiche delle famiglie sarde. Questo indicatore ha determinato per la Sardegna il declassamento da regione "in transizione" del ciclo di programmazione 2014-2020 a regione "meno sviluppata" nel 2021-2027, con un Pil pro-capite inferiore al 75 per cento della media UE.

**Tabella 2.2. Pil pro-capite (Parità potere di acquisto) 2000-2018 rispetto alla media UE**

Anni	2000-2007 (media)	2008-2014 (media)	2015	2016	2017	2018
PIL pro-capite (Media UE=100)	78,38	76,00	70,00	69,00	69,00	69,00

Fonte: ISTAT

Tale andamento economico incerto viene confermato anche dai dati su consumi e investimenti, come riportato nella tabella 2.3. I consumi finali interni, dopo la crisi finanziaria in cui sono diminuiti in media dell'1,37% (con i minimi dell'1,8% nel 2009 e del 3,2% nel 2012), confermano la stagnazione dell'economia dal 2015 al 2018 con un aumento modesto e inferiore di media all'1%. Lo stesso ragionamento è valido anche per i consumi delle famiglie, i quali mostrano una crescita modesta annua nel periodo 2015-2019.

Gli investimenti fissi lordi risultano in forte diminuzione nel periodo 2008-2014, dovuta sia alla minore propensione all'investimento privato per carenza di domanda interna, sia alla riduzione dell'ammontare degli investimenti pubblici collegata a un periodo restrittivo di finanza pubblica. I periodi successivi confermano il trend negativo degli investimenti fissi lordi, con una riduzione dell'1,42% nel 2017 e del 3,64% nel 2018.

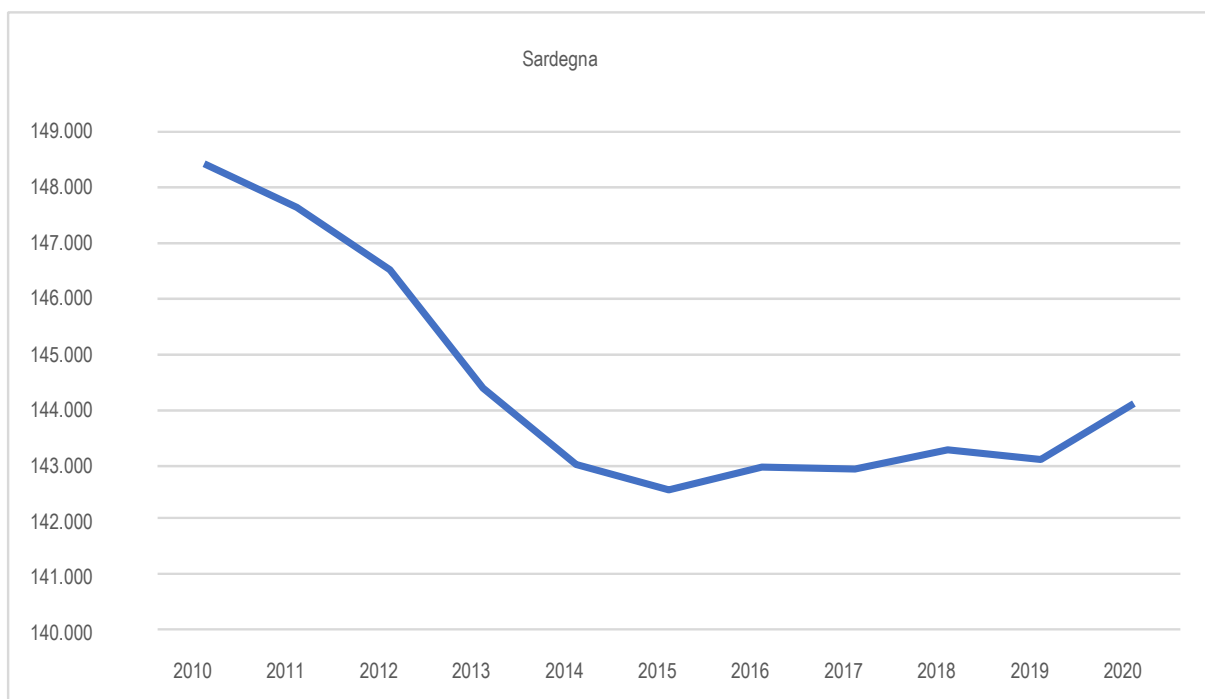
In relazione a tale andamento delle variabili macroeconomiche, anche la dipendenza dall'esterno della Regione ha visto periodi di diminuzione negli anni della crisi (con una importante riduzione nel periodo 2011-2013) seguiti da una ripresa incerta e alternata a periodi di decremento (-3,24% nel 2018).

**Tabella 2.3. Consumi, investimenti ed esportazioni – valori concatenati 2015 (migliaia di euro) e variazioni % rispetto all'anno precedente**

Variabili	Anni	2000-2007	2008-2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consumi finali interni	v.a.	36.581,16	35.469,03	34.157,20	34.133,10	34.409,90	34.648,60	
	var. % t-1				-0,07%	0,81%	0,69%	
Spesa per consumi finali famiglie	v.a.	26.429,10	25.024,54	23.843,50	24.146,10	24.449,80	24.738,70	24.934,40
	var. % t-1				1,27%	1,26%	1,18%	0,79%
Investimenti fissi lordi	v.a.	9.502,26	7.351,20	5.592,50	5.602,60	5.523,10	5.321,80	
	var. % t-1				0,18%	-1,42%	-3,64%	
Importazioni nette	v.a.	8.956,79	8.981,30	7.401,20	6.273,20	7.201,90	6.968,60	
	var. % t-1				-15,24%	14,80%	-3,24%	

Fonte: ISTAT

Per quanto concerne il sistema imprenditoriale, il Grafico 2.1 che riporta i dati di Infocamere, evidenzia una forte diminuzione del numero di imprese operanti in Sardegna sino al 2015, con una perdita intorno al 4% nel periodo 2010- 2015 che sono passate da 148.429 a 142.578, per poi stabilizzarsi negli anni successivi fino al raggiungimento di 144.128 imprese nel 2020.

**Grafico 2.1. Imprese attive nel registro dell'anagrafe delle Camere di Commercio, anni 2010-2020**

Fonte: Infocamere – Movimprese, Rapporto Crenos 2020

In dettaglio, osservando i dati Istat, le imprese operanti nel comparto industriale sono diminuite del 13,48% nel periodo considerato 2013-2018, passando da 23.539 a 20.366, come le imprese dei settori Commercio e Trasporti, che sono diminuite rispettivamente del 7,78% e dell'8,46%. Tra gli altri settori spicca la crescita del numero di imprese operanti nel Turismo che passa da 9.878 nel 2013 a 10.694 nel 2018, con un aumento percentuale dell'8,26%.



Tabella 2.4. Imprese attive in Sardegna per settore (escluse agricoltura, silvicoltura e pesca)

Settori/Anni	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Commercio	31.044	30.911	29.917	29.365	29.722	29.341	28.628
Credito	1.642	1.643	1.661	1.662	1.699	1.700	1.699
Industria	23.539	22.671	21.477	20.867	20.927	20.546	20.366
Servizi alle imprese	24.249	23.794	23.560	23.746	24.314	24.582	25.452
Trasporti e spedizioni	3.356	3.297	3.161	3.061	3.127	3.122	3.072
Turismo	9.878	9.958	9.862	9.959	10.322	10.540	10.694
Altri	12.890	12.957	13.136	13.357	13.691	14.149	14.521
<b>Totale complessivo</b>	<b>106.598</b>	<b>105.231</b>	<b>102.774</b>	<b>102.017</b>	<b>103.802</b>	<b>103.980</b>	<b>104.432</b>

Fonte: Istat - Asia

Questi dati rappresentano le difficoltà che si trova ad affrontare da tempo il sistema imprenditoriale regionale e che con la crisi dovuta alla pandemia saranno ulteriormente accentuate. In particolar modo ciò accadrà per settori come il Turismo che, nonostante abbiano mostrato dei trend positivi nell'ultimo decennio, usciranno fortemente indeboliti dalla crisi connessa alla pandemia.

Tali criticità, perciò, rappresentano da un lato un freno alla capacità del sistema economico-sociale di rispondere agli interventi di programmazione comunitaria che richiedono importanti investimenti privati, dall'altro evidenziano un potenziale punto di rilancio per la futura ripresa economica attraverso l'utilizzo dei fondi strutturali.

### 2.3.2 Il contesto interno: criticità e opportunità

Relativamente alle criticità/opportunità verificatesi nel corso del 2021, è fondamentale considerare alcuni elementi che hanno fortemente condizionato il contesto interno dell'agenzia nel corso dell'anno, ovvero:

- 1.) situazione organizzativa e gestionale che si è determinata negli ultimi anni a seguito del conferimento all'Agenzia di nuovi incarichi, mansioni e progetti e conseguenti risorse finanziarie da gestire, e a seguito della richiesta di supporto da parte di diversi Assessorati Regionali per la gestione operativa di misure e interventi di loro competenza: i dati riguardanti il personale con contratto flessibile e il personale in assegnazione temporanea in carico all'Ente (43 unità) evidenziano che gli stessi risultano essere in numero molto vicino allo stesso personale dipendente di ruolo attualmente in carico (51 unità): l'Agenzia ha cercato dunque di attenuare l'impatto organizzativo e i carichi di lavoro determinati dalla gestione delle attività sempre con le stesse unità di personale interno ed esterno;
- 2.) nuovi obiettivi generali e priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche per il triennio 2021-2023 come definiti dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61 del 10/12/2021;
- 3.) un importante carico di lavoro fra il personale operativo: la carenza di personale in diversi uffici ha determinato un eccessivo carico;
- 4.) la compresenza di 2 contratti di lavoro applicati al personale: quello del Credito applicato a 48 dipendenti ex Consorzio 21 e il CCRL Regione applicato a 3 dipendenti di ruolo e ai 22 funzionari in assegnazione temporanea e al Direttore Generale.

Con la programmazione del fabbisogno del personale 2021-2023, al momento ancora in fase di approvazione presso gli uffici regionali competenti, l'Agenzia ha tentato di rispondere ad alcune delle criticità sopra richiamate, con la definizione di un organico qualificato e dimensionato ai carichi di lavoro esistenti e previsti nel triennio 2021/2023.

Risolta tale criticità, si potrà procedere alla rimodulazione del modello organizzativo, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, che tenga conto anche della compresenza nell'ente di due contratti di lavoro dipendente ovvero che ne preveda il suo superamento con apposita legge regionale.

### 2.3.3 Obiettivi strategici Anticorruzione

Il 17 gennaio 2023 l'ANAC ha approvato il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) che avrà validità per il prossimo triennio 2023-2025. Il PNA è stato redatto tenendo conto delle importanti riforme recentemente introdotte nell'ordinamento nazionale per dare attuazione al PNRR e rispondere alla disciplina varata lo scorso anno per il PIAO.

Com'è noto il PIAO è un documento unico di programmazione e governance che sostituisce la serie di Piani che finora le amministrazioni erano tenute a predisporre. Tra i tanti, i piani della performance, del lavoro agile e dell'anticorruzione. L'obiettivo è la semplificazione dell'attività amministrativa e una maggiore qualità e trasparenza dei servizi pubblici al fine di incrementare la creazione di valore pubblico.

In quest'ottica gli obiettivi strategici che l'Agenzia aveva individuato e perseguito in passato, sono stati integrati con le indicazioni contenute nella delibera della Giunta Regionale n. 2/4 del 17 gennaio 2023 e possono quindi essere confermati per il triennio 2023-2025 attraverso la definizione di misure organizzative chiare, fattibili e misurabili, che intervengano principalmente (ma non solo) in quei settori di attività a maggior rischio corruttivo o su procedure complesse in cui trovano spazio la discrezionalità e/o la mancanza di trasparenza.

Pertanto, come raccomandato dal PNA 2022 raccomanda:

- a) di dedicare particolare sensibilità al presidio dei processi in cui sono gestite risorse finanziarie, in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali;
- b) rafforzare la sinergia fra performance e misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza, nella già espressa logica di integrazione.

Per favorire la creazione di valore pubblico per ciascuno degli obiettivi strategici indicati di seguito, Sardegna Ricerche ha individuato le misure specifiche descritte nell'apposito paragrafo del PIAO:

- a) progressivo rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR, alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale;
- b) incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni, anche favorendone la partecipazione in fase di elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione mediante l'adozione di specifiche soluzioni innovative;
- c) miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente, potenziando l'informatizzazione e l'organizzazione dei flussi informativi, la comunicazione interna e esterna e il livello di trasparenza del sito istituzionale con specifico riferimento agli interventi attuativi del PNRR;
- d) sviluppo di una logica integrata tra trasparenza e anticorruzione, ciclo della performance e sistemi di controllo interni, mediante consolidamento del processo integrato di programmazione e monitoraggio, implementazione di un sistema di indicatori e adozione di sistemi digitalizzati;
- e) promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche nell'ambito del Sistema Regione e degli enti e organismi controllati, partecipati e vigilati dall'Amministrazione;
- f) promozione delle pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione);
- g) coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

### 2.3.4 SOGGETTI COINVOLTI

#### Il Direttore generale.

Nominato con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.39 del 09 luglio 2021 per la durata dell'attuale legislatura, assume il ruolo di **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** e di **Responsabile della transizione al digitale (RTD)**.

Non essendo presenti in organico altri dirigenti, il Direttore Generale assume anche il ruolo di **RASA** per l'inserimento e aggiornamento dei dati identificativi della stazione appaltante quale misura organizzativa di trasparenza ai fini della prevenzione della corruzione presso l'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (**AUSA**).

Le attività svolte dal RPCT riguardano in particolare:

- la vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza;

- i compiti di tutela dei dipendenti che segnalano illeciti ai sensi della disciplina sul whistleblowing;
- le attribuzioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi;
- i compiti e poteri in materia di Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA) e di contrasto al riciclaggio;
- la pubblicazione, diffusione e conoscenza dei Codici di comportamento;
- segnalazioni all'OIV sulle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

### Supporto al RPCT

Il supporto al RPCT è dato dalla Responsabile dell'Unità Organizzativa "Settore Affari Generali". La stessa persona è incaricata di sostituire il RPCT in caso di temporanea o imprevista assenza del Responsabile. È compito dell'organo d'indirizzo attivarsi per la nomina di un nuovo Responsabile con l'adozione di un atto formale, in caso di vera e propria *vacatio* del ruolo di RPCT.

### Referenti per la prevenzione della corruzione

Tutti i responsabili di Unità Organizzativa dell'Ente (10 settori e 4 uffici). Si veda la [pianta organica](#) e il modello organizzativo descritto nella sezione/capitolo specifico del PIAO.

### Personale dipendente e collaboratori

Tutto il personale, compresi i collaboratori a qualunque titolo, è tenuto a rispettare le prescrizioni contenute nel piano e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione.

### OIV

Organismo nominato dalla Giunta regionale sulla base della legge regionale 24/2014 con [Delibera del 28 maggio 2020, n. 27/43](#).

Verifica la coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei funzionari pubblici.

### Responsabile della protezione dei dati

Sardegna Ricerche si avvale del RPD della Regione autonoma della Sardegna, nominato con Decreto del Presidente n.3 del 16/01/2023. Supporta il dirigente nelle questioni sul bilanciamento fra il principio di trasparenza e il diritto alla protezione dei dati personali.

## 2.3.5 ANALISI DEL CONTESTO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Così come suggerito dal Piano Nazionale Anticorruzione l'analisi del contesto esterno restituisce all'amministrazione le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione stessa opera, mentre l'analisi del contesto interno si focalizza sugli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo.

Nell'ottica del legislatore del PIAO, quale strumento unitario e integrato, l'analisi del contesto esterno ed interno diventa presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia nella scelta delle strategie capaci di produrre valore pubblico sia nella predisposizione delle diverse sottosezioni del PIAO.

Ne risulta, in questo modo, rafforzata anche la logica di integrazione tra performance e prevenzione della corruzione che l'ANAC sostiene da tempo.

### MAPPATURA DEI PROCESSI

Le indicazioni contenute nel PNA 2022 rilevano come sia necessaria **una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire gli obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie in un unico documento.**

Il suggerimento dell'ANAC è quello di partire dalla mappatura già svolta al fine di integrare obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione. In questo senso, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione,

l'implementazione e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione possono **con gradualità essere introdotte in forma di obiettivi di performance**.

Rispetto a questi ultimi, possono essere definiti indicatori specifici come il grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate, i rilievi circa la qualità dell'attuazione delle stesse misure e l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

La mappatura dei processi fin qui analizzata dall'Agenzia è stata sottoposta, come ogni anno, ai responsabili di Unità organizzativa che hanno inviato le loro osservazioni di cui si è tenuto conto nell'elaborazione del seguente prospetto.

### Mappatura dei processi e Registro degli eventi rischiosi

#### Area di rischio **Acquisizione, progressione e gestione del personale**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Competenza U.O.	Rischi potenziali
<b>Acquisizione, progressione e gestione del personale</b>	Acquisizione risorse umane	Mobilità fra Enti	RU, Direzione	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza dell'imparzialità
		Concorsi/selezioni/procedure stabilizzazione	RU, Direzione	Definizione requisiti di accesso; Indebito riconoscimento dei requisiti di accesso; Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Previsione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti richiesti
		Selezione boristi, tirocinanti	SAB + U.O.	Definizione requisiti di accesso; Indebito riconoscimento dei requisiti di accesso; Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Previsione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti richiesti  Irregolare composizione della commissione di valutazione
	Valutazione	Valutazione dipendenti	Direzione + U.O.	Mancanza di trasparenza
		Sistema valutazione	Direzione + U. O	Gestione distorta e/o discriminatoria degli istituti incentivanti
	Progressioni	Fase istruttoria	Direzione + U. O	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente per avvantaggiare alcuni dipendenti
	Elaborazione del documento di programmazione triennale del personale	Definizione fabbisogno	Direzione, SAB	Definizione fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ma volto verso priorità premianti per interessi particolari
	Incarichi extraistituzionali	Autorizzazione	Direzione	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Svolgimento di attività in potenziale conflitto di interessi

Area di rischio **Contratti pubblici**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Competenza U.O.	Rischio potenziale	
<b>Contratti pubblici</b> <b>Acquisizione di beni e servizi/appalti di lavori</b>	Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Analisi e definizione dei fabbisogni	Direzione, AGI + Tutte le U.O.	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	
	Programmazione triennale dei lavori pubblici	Analisi e definizione dei fabbisogni	Direzione, AGI, SIR	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	
	Progettazione gara d'appalto	Nomina RUP	Direzione	Direzione	Nomina RUP in potenziale conflitto di interessi rispetto ai soggetti partecipanti
		Individuazione strumento di acquisizione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Abuso dell'affidamento diretto al fine di favorire un'impresa
		Definizione base d'asta o importo contrattuale	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Elusione del codice degli appalti
		Definizione criteri di partecipazione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Definizione dei requisiti di partecipazione alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa
		Definizione criterio di aggiudicazione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per favorire un'impresa
		Definizione criteri di assegnazione punteggi	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Uso improprio e distorto della discrezionalità
		Predisposizione documentazione di gara	Tutte le U.O. + AGI	Tutte le U.O. + AGI	Prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti
	Selezione del contraente	Publicazione bando o invio lettere d'invito	Tutte le U.O. + AGI	Tutte le U.O. + AGI	Azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara
		Trattamento e custodia documentazione di gara	Tutte le U.O. + SAG + AGI	Tutte le U.O. + SAG + AGI	Alterazione o sottrazione della documentazione di gara in fase di gara
		Nomina commissione di gara	Direzione + Tutte le U.O.	Direzione + Tutte le U.O.	Nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei requisiti necessari
		Valutazione offerte (inclusa parte amministrativa e gestione delle offerte anomale)	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolare l'esito
		Proposta di aggiudicazione	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria
		Annullamento gara	Tutte le U.O.	Tutte le U.O.	Abuso del provvedimento di revoca del bando per bloccare una gara il cui esito si sia rilevato diverso da quello atteso
	Verifica aggiudicazione e stipula del contratto	Verifica requisiti per stipula contratto	AGI, Tutte le U. O	AGI, Tutte le U. O	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria
		Stipula e avvio del contratto	AGI, Tutte le U. O	AGI, Tutte le U. O	Immotivato ritardo nella stipula del contratto che possa indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto

Esecuzione del contratto	Variazioni importo o proroghe sui tempi di realizzazione	Tutte le U.O.	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni
	Verifiche esecuzione	Tutte le U.O.	Omessa o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento delle prestazioni contrattualizzate al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto
	Liquidazioni pagamenti parziali/ratei	Tutte le U.O. + SAB	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti
	Gestione controversie	AGI, Tutte le U. O	Accordi collusivi con la controparte che sfavoriscano gli interessi dell'ente o ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore
	Collaudo/regolare esecuzione	Tutte le U.O.	Rilascio di certificati di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici / omessa denuncia di vizi o difformità nell'esecuzione della prestazione per avvantaggiare l'impresa
	Modifica contrattuale/ Rinnovi e proroghe	AGI, Tutte le U. O	Accordi collusivi con la controparte; Insufficiente motivazione per provvedimenti di proroga/rinnovo/revoca o modifica contrattuale;

**Area di rischio Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale	
<b>Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	Provvedimenti di tipo concessorio	Autorizzazioni (manifestazioni sportive, taglio legna ecc.)	Direzione U.O., SIR	Abuso nel rilascio dei provvedimenti in questione in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo o di scelta al fine di agevolare determinati soggetti	
	Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Redazione regolamenti	Direzione/Tutte le U.O.	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	
	Accesso agli atti	Accesso agli atti ex L.241/1990		Tutte le U.O.	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria-abuso nel rilascio degli atti o omissione di documentazione legittimamente accessibile
		Accesso Civico		Responsabile trasparenza	Omessa pubblicazione di dati e informazioni obbligatori per legge
		Accesso civico generalizzato		Tutte le U.O.	Alterazione/Manipolazione/Utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione; Rappresentazione alterata o incompleta degli elementi informativi richiesti
	Albi e registri	Albo valutatori		REA	Mancanza di pubblicità dell'albo - Distorsione dei tempi di aggiornamento
		Albo esperti		STT	Mancanza di pubblicità dell'albo, distorsione dei tempi di aggiornamento – mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'Albo secondo criteri di competenza

Area di rischio **Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	Concessione patrocini	Fase istruttoria	Direzione	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti - Mancanza di trasparenza
	Erogazione di sovvenzioni/contributi a persone o enti pubblici e privati	Accesso e fruizione servizi FAB LAB	STT	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti - Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria - Mancanza di trasparenza
		Pubblicazione bando	U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità
		Ricezione domande	SAG + U.O. riferimento	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto
		Valutazione domande	U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
		Approvazione graduatoria	DG + U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti

Area di rischio **Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>	Redazione e gestione budget/ previsioni di bilancio	Predisposizione documenti di bilancio e per approvazione	SAB	Incongrua rappresentazione delle esigenze da finanziare; Scarsa attendibilità dati di bilancio
	Analisi e contabilizzazione dei fatti di gestione che generano costi, ricavi, attività, passività	Analisi e definizione dei flussi finanziari	SAB	Influenzare l'attività del Revisore contabile al fine di nascondere operazioni finanziarie e contabili illecite o comunque irregolari
	Atti di gestione delle entrate	Procedure di accertamento	SAB	Gestione degli incassi con modalità non tracciabili e non trasparenti volti alla creazione di risorse occulte da impiegare per la realizzazione di fattispecie corruttive o per giustificare i proventi di pratiche corruttive;
	Atti di gestione delle spese	Procedure di impegno	Tutte le U.O.+ CGE + Direzione	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
	Atti di gestione delle spese	Procedure di liquidazione	Tutte le U.O.+ SAB + Direzione	Alterazione o omissione delle procedure di gestione delle spese al fine di agevolare taluni soggetti
	Atti di gestione del patrimonio immobiliare	Locazioni attive, concessione spazi	Direzione/ SAB/SAG	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti; Concessione di spazi con procedure non regolari e scarsamente trasparenti al fine di favorire determinati soggetti; Mancata fatturazione e/o riscossione del canone di affitto/concessione
	Realizzazione e redazione consuntivo	Monitoraggio delle società partecipate	SAB	Errata valutazione impatto del monitoraggio sul bilancio; scarsa attendibilità dati di bilancio



Area di rischio **Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Controlli di primo livello	Verifica rendicontazioni aiuti POR	CGE	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Alterazione o sottrazione della documentazione
	Controllo di gestione	Individuazione degli indicatori di efficienza, efficacia e economicità dell'azione amm.va, raggiungimento obiettivi U.O.	CGE	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti; indebita emanazione del provvedimento finale
	Controlli di regolarità amministrativa e contabile	Verifica di legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa	SAB/AGI	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Alterazione o sottrazione della documentazione
	Altri processi comuni	Controlli sulla veridicità di dichiarazioni e di autocertificazioni	Tutte le U.O.	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della procedura; inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; indebita emanazione del provvedimento finale
	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza	Valutazione del livello di rischio	SAG	Errore imputazione dati; Sottostima dei valori di rischio e inadeguate misure di prevenzione e protezione
	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza	Verifica dell'attuazione del piano di prevenzione della corruzione	SAG	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica degli obiettivi/fasi del P.T.P.C.
	Aggiornamento costante di tutti i fascicoli relativi alle operazioni del POR FESR	Raccolta documentazione per creazione fascicoli operazioni da inviare a controllo	DOC	Manipolazione indebita dei dati acquisiti; Accordi collusivi con i funzionari addetti al controllo al fine di agevolare un determinato beneficiario; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza;

Area di rischio **Incarichi e Nomine**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Incarichi e nomine	Affidamento incarico	Incarichi professionali esterni	Direzione/Tutte le U.O.	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dell'affidatario dell'incarico - Carenza di trasparenza sulle modalità di individuazione dei requisiti richiesti per partecipare alla selezione e/o conferimento diretto - Ripetitività nell'assegnazione dell'incarico al medesimo soggetto - Mancanza di utilizzo dell'albo, laddove ciò sia previsto
	Nomine in società partecipate	Nomina rappresentanti dell'ente nei CDA /Collegi Sindacali di società/enti	Direzione	Uso improprio e distorto della discrezionalità - nomine compiacenti

Area di rischio **Affari legali e contenzioso**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Affari legali e contenzioso</b>	Stesura accordi, convenzioni con istituzioni, enti e società	Istruttoria e predisposizione atto	Direzione + tutte le U.O.	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti; Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
	Gestione del contenzioso	Istruttoria	Direzione/AGI + Tutte le U.O.	Assenza di imparzialità nella scelta del professionista; Falsa valutazione del grado di rilevanza al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione dei tempi

Area di rischio Specifica in veste di **Organismo Intermedio: POR Sardegna FESR 2014-2020**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
<b>Programmazione e gestione dei fondi europei</b>	Programmazione fondi	Cronoprogramma-assegnazione risorse	Direzione, AGI, CGE, NET, PST, REA, STT, RIC	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
		Redazione Bandi	AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Mancata predeterminazione dei criteri di partecipazione - Alterazione della fase istruttoria e/o decisoria al fine di favorire un determinato soggetto
	Gestione fondi	Gestione erogazioni	AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Irregolare predisposizione della graduatoria al fine di favorire determinati soggetti - Disomogeneità nelle valutazioni a vantaggio o svantaggio di un determinato soggetto o categoria di soggetti
		Liquidazione e rendicontazione	SAB, AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione

### Altre Aree di rischio specifiche

Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Gestione sistema documentale	Protocollo, gestione registro giornaliero e gestione conservazione documentale	SAG + tutte le U.O.	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
Adempimenti sorveglianza sanitaria	Rapporti col Medico Competente per la realizzazione di protocolli sanitari	SAG	Mancata realizzazione dell'adempimento; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Processo stipendi	Elaborazione documentazione per stipendi	RU	Mancato rispetto della tempistica; Errore imputazione dato; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Gestione del sito web (parte tecnica)	Attività di manutenzione e controllo	SIR	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
Gestione sistema documentale (parte tecnica)	Pianificazione, Implementazione, monitoraggio e miglioramento della sicurezza informatica	SIR	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione; Assegnazione autorizzazioni superiori; Assegnazione discrezionale delle autorizzazioni di accesso agli applicativi; Definizione requisiti di accesso; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Istituzione master	Predisposizione del bando di selezione	AGI	Riconoscimento indebito
Istituzione Summer school, Scientific school*	Rendicontazione delle attività effettuate	PST	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura
Gestione privacy (GDPR)	Attività del gruppo di lavoro	SAG, SIR, AGI + tutte le U.O.	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione

**\*attività residuali a valere sul bando 2021**

### 2.3.6 ANALISI DEI RISCHI E INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE

Per ogni oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si è proceduto alla misurazione del livello di rischio attraverso l'utilizzo di una griglia di valutazione contenente un set di indicatori, divisi in probabilità (che l'evento si realizzi) e l'impatto (che tale evento avrebbe sull'organizzazione). La misurazione è effettuata sulla base dei dati e delle evidenze raccolte nell'ultimo anno o negli anni precedenti.

Il livello di rischio è stato calcolato applicando una scala di misurazione ordinale: basso, medio, alto. Partendo dalla valutazione attribuita ad ogni indicatore si ottiene una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile al singolo processo. Rispetto all'anno precedente il set di indicatori è stato rivisto al fine di ottenere una valutazione del livello di rischio più accurata.

Gli indicatori di probabilità sono:

1. Discrezionalità
2. Coerenza operativa (mancanza di)
3. Interesse esterno
4. Opacità del processo
5. Eventi sentinella
6. Attuazione misure preventive

Gli indicatori di impatto sono:

1. Impatto sull'immagine dell'Ente
2. Danno generato

Combinazioni valutazioni PROBABILITA' - IMPATTO		Livello di rischio
Probabilità - Impatto		
Alto	Alto	Rischio Critico
Alto	Medio	Rischio Alto
Medio	Alto	
Alto	Basso	Rischio medio
Medio	Medio	
Basso	Alto	
Medio	Basso	Rischio basso
Basso	Medio	
Basso	Basso	Rischio minimo

Lo schema utilizzato è quindi il seguente:

Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
----------	-------------------	-----------------	----------------------------------	-------------------	----------------------	-------------------	------------------------------	---------------------------------	----------------	-------------------------------------	-------------	-----------------------

### Definizioni degli indicatori:

#### Indicatori di Probabilità

Per **Discrezionalità** si intende il grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;

Per **Coerenza operativa (mancanza di)**: si valuta se la normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce rilevanti interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi;

Con **Interesse esterno** si valuta la presenza di interessi rilevanti e/o di benefici anche non economici, per i destinatari del processo;

**Opacità del processo**: è data dalla presenza di solleciti scritti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, le richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", gli eventuali rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza;

Presenza di **"Eventi sentinella"** per il processo, ovvero procedimenti avviati dall'autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell'Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame;

**Attuazione misure preventive**: livello di attuazione delle misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività

#### Indicatori di Impatto:

**Impatto sull'immagine dell'Ente**: l'impatto sull'immagine dell'Ente è misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o casi di corruzione a carico dei dipendenti/amministratori;

**Danno generato**: a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)

<b>Discrezionalità</b> decisionale nella conduzione del processo	<b>Alto</b>	Ampio uso del potere decisionale, sia nella definizione di obiettivi operativi che nelle soluzioni organizzative da adottare
	<b>Medio</b>	Apprezzabile discrezionalità sia nella definizione di obiettivi operativi che nelle soluzioni organizzative da adottare
	<b>Basso</b>	Modesta discrezionalità sia in termini di definizione degli obiettivi sia in termini di soluzioni organizzative da adottare
<b>Mancanza di coerenza operativa:</b> coerenza fra le prassi operative sviluppate dalle unità organizzative che svolgono il processo e gli strumenti normativi e di regolamentazione che lo disciplinano	<b>Alto</b>	Il processo è regolato da diverse norme sia di livello nazionale sia di livello regionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte sia del legislatore nazionale sia di quello regionale, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità organizzative
	<b>Medio</b>	Il processo è regolato da diverse norme di livello nazionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
	<b>Basso</b>	La normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce interventi di riforma, modifica e/o integrazione ripetuti da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi. Il processo è svolto da un'unica unità operativa
<b>Livello di interesse esterno</b>	<b>Alto</b>	Il processo dà luogo a consistenti benefici economici o di altra natura per i destinatari
	<b>Medio</b>	Il processo dà luogo a modesti benefici economici o di altra natura per i destinatari
	<b>Basso</b>	Il processo dà luogo a benefici economici o di altra natura per i destinatari con impatto scarso o irrilevante
<b>Livello di opacità del processo</b>	<b>Alto</b>	Il processo è stato oggetto nell'ultimo anno di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
	<b>Medio</b>	Il processo è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
	<b>Basso</b>	Il processo non è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", negli rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
<b>Presenza di "eventi sentinella"</b> per il processo: procedimenti avviati dall'autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell'Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame	<b>Alto</b>	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, concluso con una sanzione indipendentemente dalla conclusione dello stesso, nell'ultimo anno
	<b>Medio</b>	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, indipendentemente dalla conclusione dello stesso, negli ultimi tre anni
	<b>Basso</b>	Nessun procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa nei confronti dell'Ente e nessun procedimento disciplinare nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame, negli ultimi tre anni

Attuazione misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste per il processo/attività	Alto	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio con consistente ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure e trasmettendo in ritardo le integrazioni richieste
	Medio	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente o con lieve ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato ma trasmettendo nei termini le integrazioni richieste
	Basso	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente, dimostrando in maniera esaustiva attraverso documenti e informazioni circostanziate l'attuazione delle misure

Per gli indicatori di impatto:

Impatto sull'immagine dell'Ente misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione	Alto	Un articolo e/o servizio negli ultimi tre anni riguardante riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
	Medio	Un articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
	Basso	Nessun articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
Danno Generato a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)	Alto	Oltre 5 irregolarità riscontrate nell'ultimo anno
	Medio	Da 3 a 5 irregolarità riscontrate nel triennio
	Basso	Da zero a 2 irregolarità riscontrata nel triennio

Per il triennio 23-25 si prevede di allargare l'analisi con altri due indicatori di impatto:

- 1) **Impatto in termini di contenzioso**, inteso come rilevazione dei costi economici e/o organizzativi sostenuti per il trattamento del contenzioso dall'Amministrazione;
- 2) **Impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio**, inteso come l'effetto che il verificarsi di uno o più eventi rischiosi inerenti al processo può comportare nel normale svolgimento delle attività dell'Ente.

Per ciascun indicatore andrà poi declinata la relativa scala di livelli (Alto, Medio e Basso).

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
1	Elaborazione del documento di programmazione triennale del personale	Definizione del fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ma volto verso priorità premianti per interessi particolari	M	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Programmazione pluriennale mediante l'adozione di procedure interne e coordinate con RAS per rilevazione e comunicazione dei fabbisogni; Pubblicazione tempestiva
2	Reclutamento del personale	Previsione di requisiti di accesso volti a favorire determinati candidati	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare poteri e competenza delle quali dispongono per vantaggi e utilità personali in favore di taluni soggetti a scapito di altri	Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza; Codice di comportamento; Formazione; Whistleblowing



	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
3	Selezione boristi, tirocinanti	Previsione di requisiti di accesso volti a favorire determinati candidati	M	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare poteri e competenza delle quali dispongono per vantaggi e utilità personali in favore di taluni soggetti a scapito di altri	Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza
4	Progressioni	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente per avvantaggiare alcuni dipendenti	M	B	M	B	B	B	M	B	Basso	Il dipendente attraverso l'avanzamento di carriera potrebbe provvedere vantaggi economici in favore di soggetti esterni	Misure di regolamentazione; criteri e parametri di progressione contrattati con le Organizzazioni Sindacali;
5	Incarichi extraistituzionali	Svolgimento di attività in potenziale conflitto di interessi	B	B	M	M	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
6	Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Programmazione pluriennale con adozione di procedure interne e coordinate con RAS- Ricorso ad accordi quadro o convenzioni già in essere, Pubblicazione tempestiva per Trasparenza
7	Programmazione triennale dei lavori pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	M	B	A	M	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Pubblicazione tempestiva per trasparenza; misure di formazione dipendenti in promozione dell'etica e di codici di comportamento; Whistleblowing
8	Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di partecipazione	Requisiti di partecipazione alla gara e requisiti tecnico-economici tali da favorire un determinato concorrente	M	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del Personale; Astensione per conflitto d'interessi; codice di comportamento; Misure di

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
													regolamentazione
9	Progettazione gara d'appalto: nomina RUP	Nomina RUP in potenziale conflitto di interessi rispetto ai soggetti partecipanti	B	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Pubblicazione sezione trasparenza; Astensione per conflitto d'interessi Formazione specifica
10	Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di assegnazione punteggi	Uso improprio e distorto della discrezionalità	M	B	M	B	B	B	M	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale Pubblicazione sezione trasparenza
11	Selezione del contraente: nomina commissione di gara	Nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei requisiti necessari	M	M	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
													sezione trasparenza
12	Selezione del contraente: valutazione offerte	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito	B	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; codice di comportamento; Pubblicazione sezione trasparenza
13	Selezione del contraente: annullamento gara	Abuso del provvedimento di revoca del bando per bloccare una gara il cui esito si sia rilevato diverso da quello atteso	B	M	A	B	B	M	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; codice di comportamento; Pubblicazione sezione trasparenza
14	Verifica aggiudicazione e: controllo dei requisiti	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria	M	M	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Sistema documentale interno; Formazione del personale; codice di comportamento;

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
15	Stipula e avvio del contratto	Immotivato ritardo nella stipula del contratto che possa indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto	B	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Sistema documentale interno; Formazione del personale; codice di comportamento;
16	Esecuzione del contratto: variazioni importo o proroghe sui tempi di realizzazione	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	M	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
17	Esecuzione del contratto: verifiche esecuzione	Omessa o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento delle prestazioni contrattualizzate al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto	M	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Verifica dei tempi di esecuzione e applicazione delle penali previste per i ritardi
18	Esecuzione del contratto: modifica contrattuale, rinnovi e proroghe	Accordi collusivi con la controparte; Insufficiente motivazione per provvedimenti di proroga/rinnovo/revoca o modifica contrattuale	A	M	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; codice di comportamento
19	Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	A	M	A	M	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Formazione del personale;
20	Accesso civico	Omessa pubblicazione di dati e informazioni obbligatori per legge	M	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Formazione del personale

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
21	Accesso civico generalizzato	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria al fine di omettere documentazione legittimamente richiesta	B	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
22	Accesso agli atti ex L.241/1990	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria-abuso nel rilascio degli atti o omissione di documentazione legittimamente accessibile	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente ampi margini di discrezionalità	Formazione del personale
23	Provvedimenti di tipo concessorio: autorizzazioni	Abuso nel rilascio dei provvedimenti in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo o di scelta al fine di agevolare determinati soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente ampi margini di discrezionalità	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio; Astensione per conflitto di interessi

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
24	Gestione Albo valutatori	Mancanza di pubblicità dell'albo; mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'albo secondo criteri di competenza	M	B	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
25	Gestione Albo esperti	Mancanza di pubblicità dell'albo; mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'albo secondo criteri di competenza	M	B	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
26	Accesso e fruizione servizi FAB LAB	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo è stato reso trasparente: le domande pervengono attraverso il protocollo informatico e i pagamenti dei corrispettivi attraverso PagoPA	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza



	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
27	Erogazione di sovvenzioni o contributi a persone o enti pubblici e privati: ricezione domande	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	A	B	B	B	B	B	Minimo	Adozione di sistemi informatizzati (Protocollo SR, SIPES, altri)	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
28	Analisi e contabilizzazione dei fatti di gestione che generano costi, ricavi, attività, passività	Influenzare l'attività del Revisore contabile al fine di nascondere operazioni finanziarie e contabili illecite o comunque irregolari	B	B	M	M	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale
29	Atti di gestione delle spese: Procedure di impegno	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	B	B	B	B	B	B	B	B	Minimo	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
30	Atti di gestione delle spese Procedure di liquidazione	Alterazione o omissione delle procedure di gestione delle spese al fine di agevolare taluni soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Informatizzazione e delle procedure
31	Locazioni attive, concessione spazi	Mancata fatturazione e/o riscossione del canone di affitto/concessione	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Informatizzazione e delle procedure (Fattura elettronica, PagoPA)
32	Controlli di primo livello: Verifica rendicontazioni aiuti POR	Alterazione o sottrazione della documentazione, mancato rispetto della cronologia di presentazione della documentazione, ritardo nella conclusione del procedimento	A	M	A	A	B	M	B	M	Alto	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze dei quali dispongono per utilità personali	Digitalizzazione delle procedure; controlli a campione sulla documentazione; formazione del personale, misure di trasparenza

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
33	Controlli sulla veridicità di dichiarazioni e di autocertificazioni	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della procedura; inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; indebita emanazione del provvedimento finale	M	B	A	M	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze dei quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; Misure di trasparenza
34	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza: verifica dell'attuazione del piano di prevenzione della corruzione	Parzialità nella verifica degli obiettivi/fasi del P.T.P.C.	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; Pubblicazione sezione Trasparenza; controlli a campione*
35	Aggiornamento costante di tutti i fascicoli relativi alle operazioni del POR FESR	Accordi collusivi con addetti al controllo al fine di agevolare un determinato beneficiario; Inosservanza delle norme sulla privacy	B	B	A	B	B	A	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Informatizzazione e delle procedure

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
36	Nomina rappresentanti dell'ente nei CDA /Collegi Sindacali di società/enti	Uso improprio e distorto della discrezionalità - nomine compiacenti	M	B	A	M	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente e poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Applicazione della normativa di settore Adempimenti per la trasparenza Astensione per conflitto di interessi Controllo di legittimità
37	Incarichi professionali esterni	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dell'affidatario dell'incarico - Carezza di trasparenza sulle modalità di individuazione dei requisiti richiesti per il conferimento diretto	M	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente e poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Pubblicazione sezione trasparenza; Astensione per conflitto di interessi

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
38	Stesura accordi, convenzioni con istituzioni, enti e società	Opaca gestione di riferimenti normativi al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti; Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi

	Processo	Elenco dei rischi	Indicatori di probabilità						Indicatori di Impatto		Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
			Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato			
39	Cronoprogramma - assegnazione risorse POR	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione	M	B	A	B?	A?	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi
40	Redazione Bandi POR	Mancata predeterminazione dei criteri di partecipazione - Alterazione della fase istruttoria e/o decisoria al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente i poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine e dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
41	Gestione erogazioni ambito POR	Irregolare predisposizione della graduatoria al fine di favorire determinati soggetti - Disomogeneità nelle valutazioni a vantaggio o svantaggio di un determinato soggetto o categoria di soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza

### 2.3.7 TRATTAMENTO DEL RISCHIO - MISURE GENERALI

Le misure generali già applicate dall'Agenzia riguardano:

#### a) Codice di comportamento

I dipendenti di Sardegna Ricerche si attengono al Codice di comportamento del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle Società partecipate, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 43/7 del 29/10/2021.

Gli obblighi di condotta previsti dal Codice di Comportamento sono estesi a tutti i collaboratori e consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, a qualsiasi titolo conferito.

Nel 2022 tutto il personale in servizio (dipendenti, dipendenti RAS in comando e collaboratori) ha seguito un corso di formazione in modalità FAD sul nuovo Codice di comportamento.

#### b) Formazione sui temi dell'etica e della legalità

La formazione del personale dell'Agenzia sui temi dell'etica e della legalità rimane una delle misure più consigliate non solo per prevenire il verificarsi di fatti corruttivi, ma anche per diffondere la cultura della legalità e prendere coscienza del proprio ruolo all'interno della Pubblica Amministrazione.

Sardegna Ricerche ha avviato un programma di formazione obbligatoria sui temi dell'anticorruzione rivolto a tutto il personale dipendente già dal 2015. Le attività di formazione si sono ripetute anche negli anni successivi estendendole ai collaboratori esterni e al personale in assegnazione temporanea da altro Ente del sistema Regione.

Nel 2021 con determinazione DG n.1135 del 14/12/2021 si è proceduto all'acquisto di un servizio per la Formazione obbligatoria e trasversale di tutti i lavoratori, da attuarsi nel biennio 2021-2022 in modalità e-learning.

Per il triennio 2023/2025 si fa riferimento al piano della formazione a cura dell'ufficio Risorse Umane.

#### c) Rotazione ordinaria (misure alternative)

*La rotazione ordinaria è stata introdotta dall'art. 1, co. 5, lett. b) della l. 190/2012 con il fine di limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. La ratio alla base della norma è quella di evitare che un soggetto sfrutti una posizione di potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito (ANAC).*

Con il d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 è stata introdotta la rotazione "straordinaria" che stabilisce l'obbligo per l'amministrazione di disporre, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione (ANAC).

Fin ora Sardegna Ricerche non ha attuato la rotazione ordinaria del personale sia per il perpetrarsi della vacanza dei Dirigenti, sia per la scarsità numerica del personale in organico, sia per l'alta specializzazione di alcuni incarichi. Così come suggerito dall'ANAC stessa, infatti, la rotazione ordinaria non è un mero spostamento di personale da una unità all'altra ma deve essere programmata su base pluriennale a partire dai settori col più alto rischio di corruzione.

Per quanto attiene alla rotazione straordinaria va segnalato che non si è mai dovuto far ricorso a questa misura in quanto non si sono verificati fatti oggetto di procedimento penale o disciplinare e di conseguenza non sono state attivate misure atte a tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Tutti i processi decisionali, sia quelli di competenza del responsabile di U.O. sia del Direttore Generale, sono tracciati dal sistema documentale interno e laddove comportino autorizzazione alla spesa questa viene data dall'ufficio Controllo di Gestione, mentre l'attività di liquidazione è a sua volta suddivisa in due fasi (una a carico di un addetto amministrativo e la verifica/collauda a carico del verificatore del servizio/appalto); infine il mandato di pagamento è eseguito dal Responsabile del settore Amministrazione e Bilancio.

Di seguito si indicano ulteriori misure la cui implementazione sarà valutata in alternativa alla rotazione e per le quali si rimanda ad un approfondimento da attuarsi nell'anno in corso:

- 1) Individuazione di uno o più soggetti estranei all'ufficio di competenza, anche con funzioni di segretario verbalizzante, in aggiunta a coloro che assumono decisioni nell'ambito di procedure di gara o di affidamenti negoziati;
- 2) Meccanismi di collaborazione tra diversi ambiti su atti potenzialmente critici, ad elevato rischio (lavoro in team che peraltro può favorire nel tempo anche una rotazione degli incarichi);



- 3) Condivisione delle fasi procedurali, prevedendo di affiancare al soggetto istruttore, altro personale in modo che, ferma la unitarietà della responsabilità del procedimento, più soggetti condividano le valutazioni rilevanti per la decisione finale della istruttoria;
- 4) Misure di trasparenza, valutando l'incremento degli atti da pubblicare, oltre quelli obbligatori.

Sardegna Ricerche si riserva comunque di adottare per l'anno in corso un proprio **regolamento in cui indicare i criteri e le modalità di applicazione della rotazione.**

In caso di notizia formale di avvio di un procedimento penale a carico di un dipendente e in caso di avvio di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare la sospensione del rapporto, l'Agenzia procede all'assegnazione del dipendente ad altro ufficio ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. I quater del d.lgs. n. 165 del 2001 (**rotazione straordinaria**).

#### d) Tutela del whistleblower

Con deliberazione della Giunta Regionale n. 30/15 del 16/6/2015 la RAS ha adottato le linee guida in materia di tutela dei dipendenti e dei collaboratori della Regione Sardegna e degli Organismi del Sistema Regione che segnalano illeciti.

Dopo attenta analisi e confronto col RPD e con il Titolare del trattamento si è deciso di utilizzare la piattaforma dedicata alle segnalazioni di illeciti messa a disposizione in forma gratuita da **Transparency International**. Essa consente di dialogare con i segnalanti garantendo l'anonimato. Tale implementazione si è completata entro il mese di aprile del 2021. Fin ora non sono pervenute segnalazioni.

#### e) I patti di integrità

Con deliberazione N. 30/16 DEL 16.6.2015 la Giunta regionale ha stabilito l'adozione dei patti d'integrità individuati dall'articolo 1, comma 17, della legge n. 190/2012, da applicarsi alle procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi, quale strumento di prevenzione della corruzione. Ha inoltre stabilito *di monitorare le azioni finalizzate alla prevenzione e al contrasto della corruzione e delle altre forme di illegalità all'interno dell'Amministrazione regionale e di tutti gli altri soggetti ad essa riconducibili e, in particolare, all'individuazione e realizzazione di iniziative comuni finalizzate alla diffusione, ovvero all'adozione e all'utilizzo sistematico, dei patti di integrità, nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture.*

Sardegna Ricerche ha accolto la richiesta formulata dalla Regione Sardegna di utilizzare questo strumento in tutte le procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi con determinazione del Direttore Generale n. 0746 del 22/07/2015 e ha predisposto, sulla base del modello adottato dalla stessa Regione Sardegna, un proprio "patto d'integrità".

La ricezione di tali atti avviene tramite il suo inserimento negli avvisi e nei bandi di gara che impongono alle imprese la sottoscrizione obbligatoria per la partecipazione alle gare pubbliche. L'impegno che le imprese sottoscrivono per partecipare alle procedure ha valore di obbligo giuridico e morale al fine di prevenire tutti gli atti di corruzione e comunque tutti gli atti in contrasto con le regole di libero mercato e di trasparenza amministrativa. La mancata sottoscrizione dell'impegno comporta l'automatica esclusione dalla gara per il concorrente.

### 2.3.8 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE ATTUATE

Le misure specifiche già identificate e ancora attuate dall'Agenzia riguardano:

- a) **Misure di articolazione delle competenze** ("segregazione delle funzioni") attribuendo a soggetti diversi compiti distinti:
  - svolgere istruttorie e accertamenti;
  - adottare decisioni;
  - attuare decisioni prese
- b) **Meccanismo della doppia sottoscrizione** dei procedimenti relativi alle P.O., in cui firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il soggetto istruttore che il titolare del potere di adozione dell'atto finale.

- c) **Formazione di commissioni di valutazione**

Ai sensi dell'articolo 35 bis del d.lgs. n. 165/2001, introdotto dall'articolo 1, comma 46, della legge n. 190 del 2012, coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale, non possono far parte, anche con compiti di segreteria, di Commissioni per l'accesso o la selezione ai pubblici impieghi; essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati; far parte delle commissioni per la scelta del contraente e per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari nonché per l'attribuzione di vantaggi di qualunque genere.

Inoltre, sempre per quanto attiene alle commissioni giudicatrici nell'ambito delle procedure di acquisizione di beni e servizi, con determinazione del Direttore Generale n. 901/2016 venne stabilito che:

"art. 1 - fino alla adozione della disciplina in materia di iscrizione all'Albo di cui all'articolo 78 del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, di demandare al singolo responsabile del procedimento della procedura di acquisizione di beni, servizi e lavori (sia nell'ipotesi di procedura sotto soglia che sopra soglia), l'istruttoria inerente la verifica in ordine alla presenza di personale interno all'ente, sulla base delle competenze riferibili al contratto da stipulare, per far parte della commissione giudicatrice nel caso di criterio con l'offerta economicamente più vantaggiosa (individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo);"

"art. 2 - fino alla adozione della disciplina in materia di iscrizione all'Albo di cui all'articolo 78 del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, di demandare altresì al responsabile del procedimento l'istruttoria inerente al ricorso a commissari esterni all'ente nell'ipotesi di indisponibilità o assenza di personale interno avente esperienza nello specifico settore cui afferisce l'oggetto del contratto da affidare;"

Dal 15 gennaio 2019 sarebbe dovuto scattare l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di utilizzare l'albo nazionale dei commissari per i nuovi bandi di gara. L'operatività dell'articolo 77, comma 3, D.Lgs. n. 50/2016 nella parte in cui impone alle stazioni appaltanti l'obbligo di scegliere i commissari tra gli esperti iscritti all'Albo istituito presso l'ANAC di cui al successivo articolo 78, è stata sospesa fino al 30.06.2023 dall'articolo 1, comma 1, lettera c), D.L. n. 32/2019 convertito dalla L. n. 77/2020. ma con Comunicato del 15/07/2019 ANAC informa che l'operatività dell'Albo dei commissari è sospesa.

- d) **Incompatibilità e Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra istituzionali**

Nel documento "Atto generale di organizzazione del personale" del maggio 2018, all'art. 10 (Incompatibilità e procedimenti disciplinari) si legge: *"Al personale dipendente si applica il regime delle incompatibilità e delle autorizzazioni previsto dall'art. 44 della L.R. n.31/1998 e s.m.i. Le autorizzazioni sono di competenza del Direttore Generale. Per le sanzioni disciplinari ed i relativi procedimenti di irrogazione, trova applicazione il C.C.N.L. nel rispetto dei principi della legge indicata il comma precedente."*

L'art. 44 della legge 31/98 (Incompatibilità) ribadisce - in sintesi - che il dipendente non può esercitare attività commerciali, industriali o professionali ovvero assumere impieghi alle dipendenze di soggetti pubblici o privati; il dipendente può essere autorizzato ad spletare incarichi temporanei a favore di soggetti pubblici o ad assumere cariche in società non aventi fine di lucro; le autorizzazioni previste al precedente comma sono concesse dal direttore generale competente in materia di personale, dopo aver verificato che non arrechino pregiudizio alle esigenze di servizio e sempreché non ostino ragioni di opportunità in relazione alla necessità di assicurare la trasparenza dell'operato dell'Amministrazione.

Con determinazione del Commissario Straordinario n.1408 del 30/12/2020, è stato adottato un documento (*Modalità per richiedere l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni da parte del personale di Sardegna Ricerche*) descrittivo dell'intero iter della procedura. Il procedimento viene tracciato nel sistema documentale dell'Ente.

### 2.3.9 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE PROGRAMMATE PER IL 2023

Per l'anno in corso, prendendo in esame i processi interni a maggior rischio risultanti dalla mappatura come sopra esposta, si attueranno le seguenti misure:

AREA DI RISCHIO: CONTRATTI PUBBLICI ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI/APPALTI DI LAVORI						
Processo interno	Valutazione del rischio assegnata	Misure di prevenzione individuate	Indicatori	Unità di misura	Target	Controlli previsti
Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Medio	Programmazione pluriennale con adozione di procedure interne e coordinate con RAS- Ricorso ad accordi quadro o convenzioni già in essere, Pubblicazione tempestiva per Trasparenza	Ricorso ad appalti o convenzioni in essere	Numero di procedure eseguite in autonomia da SR nonostante la presenza di convenzioni MEPA o SardegnaCAT per il medesimo oggetto	< di 10%	1 controllo/anno
Programmazione triennale dei lavori pubblici	Medio	Pubblicazione tempestiva per trasparenza; misure di formazione dipendenti in promozione dell'etica e di codici comportamento; Whistleblowing	Pubblicazione del Programma triennale dei lavori pubblici sul profilo del committente, sul sito informatico del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e ANAC	Si/NO	Data	1 controllo/anno
Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di partecipazione	Medio	Formazione del Personale; astensione per conflitto d'interessi; codice di comportamento; Misure di regolamentazione	Dichiarazioni di astensione per conflitto di interessi del RUP	Si/NO	Presenza del documento in tutte le procedure di appalto	Controllo effettuato dal Responsabile della U.O. di appartenenza del RUP oppure dal dirigente
Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di assegnazione punteggi	Medio	Formazione del personale Pubblicazione sezione trasparenza	Pubblicazione della procedura	Si/NO	Pubblicazione di tutte le procedure d'appalto	1 controllo/anno
Selezione del contraente: nomina commissione di gara	Medio	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione su Amministrazione Trasparente	Dichiarazioni di astensione per conflitto di interessi del RUP	Si/NO	Presenza del documento in tutte le procedure di appalto	Controllo effettuato dal Responsabile della U.O. di appartenenza del RUP oppure dal dirigente
Verifica aggiudicazione e controllo dei requisiti	Medio	Sistema documentale; Formazione del personale; codice di comportamento	Esecuzione di controlli previsti dalla normativa	Si/NO	Tutte le procedure	Verifica a campione (30%) eseguita dal Responsabile U.O. di appartenenza del RUP oppure dal dirigente

<b>AREA DI RISCHIO: PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO</b>						
Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Medio	Formazione del personale; Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni	Rispetto della normativa	SI/NO	Tutti i regolamenti	1 verifica anno
Accesso agli atti ex L.241/1990	Medio	Formazione del personale	Rispetto della tempistica prevista dalla normativa di riferimento	SI/NO	Tutte le richieste ammesse	Verifica dei tempi di risposta
Provvedimenti di tipo concessorio: autorizzazioni	Medio	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio; Astensione per conflitto di interessi	Dichiarazioni di astensione per conflitto di interessi	SI/NO	Tutte le procedure	Controllo effettuato dal Responsabile della U.O. oppure dal dirigente
Gestione Albo valutatori	Medio	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza	Pubblicazione del regolamento	SI/NO	Presenza nella sezione Amministrazione trasparente	1 controllo/anno
<b>AREA DI RISCHIO CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI</b>						
Controlli di primo livello: Verifica rendicontazioni aiuti POR	Alto	Digitalizzazione delle procedure; controlli a campione sulla documentazione; formazione del personale, misure di trasparenza	Adozione dei manuali di gestione controllo per tutte le attività POR	SI/NO	TUTTE LE OPERAZIONI	100%

## 2.4 TRASPARENZA

### 2.4.1 Amministrazione Trasparente - Evoluzione, flussi informativi, monitoraggio e controllo

Nella Sezione amministrazione trasparente del sito istituzionale sono pubblicati i dati e le informazioni previsti dal Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 concernente il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

[Consulta la sezione](#)

### 2.4.2 Flussi informativi: responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati

L'allegato denominato "Responsabili trasmissione e pubblicazione dati su Amministrazione Trasparente" costituisce parte integrante e sostanziale del presente piano e reca l'indicazione degli uffici responsabili della trasmissione dei dati, tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione. Il documento indica altresì la periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato e il processo di pubblicazione.

Come da PNA 2022, il documento indica anche entro quale termine il dato deve essere pubblicato e chi è il responsabile dei controlli sulla regolare pubblicazione.

### 2.4.3 Criteri generali di aggiornamento e archiviazione dei dati

Al fine di garantire l'attualità e la qualità delle informazioni pubblicate, per ciascun dato o documento vanno assicurati il costante e tempestivo aggiornamento.

Si precisa che con il termine aggiornamento non si intende necessariamente la modifica del dato, essendo talvolta sufficiente un controllo dell'attualità delle informazioni pubblicate, anche a tutela di eventuali interessi individuali coinvolti, garantendo una eventuale modifica tempestiva in esito al controllo e in tutti i casi in cui l'interessato ne richieda l'aggiornamento, la rettifica o l'integrazione.

Sono rispettate quattro diverse frequenze di aggiornamento, così come indicato dal d.lgs. 33/2013:

- a) **cadenza annuale**, per i dati che, per loro natura, non subiscono modifiche frequenti o la cui durata è tipicamente annuale;
- b) **cadenza semestrale**, per i dati che sono suscettibili di modifiche frequenti ma per i quali la norma non richiede espressamente modalità di aggiornamento, in quanto la pubblicazione implica per l'amministrazione un notevole impegno, a livello organizzativo e di risorse dedicate;
- c) **cadenza trimestrale**, per i dati soggetti a frequenti cambiamenti;
- d) **aggiornamento tempestivo**, per i dati che è indispensabile siano pubblicati nell'immediatezza della loro adozione. Il legislatore non ha specificato il concetto di tempestività, concetto la cui relatività può dar luogo a comportamenti difformi rispetto alle finalità che la norma vuole tutelare. Pertanto, si stabilisce che è tempestiva la pubblicazione di dati, informazioni e documenti quando viene effettuata entro quindici giorni dalla disponibilità definitiva dei dati, informazioni e documenti.

Laddove la norma non menziona in maniera esplicita l'aggiornamento, si deve intendere che l'amministrazione è tenuta alla pubblicazione e, di conseguenza, ad un aggiornamento tempestivo.

I documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati 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.

Alla scadenza del termine di durata dell'obbligo di pubblicazione, i documenti, le informazioni e i dati sono comunque conservati e resi disponibili all'interno di distinte sezioni del sito di archivio (se tecnicamente possibile), fatti salvi gli accorgimenti in materia di tutela dei dati personali nonché l'eccezione prevista in relazione ai dati di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013, che, per espressa previsione di legge, non debbono essere riportati nella sezione di archivio.

All'inserimento dei documenti e dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ente, dal 2021, provvede direttamente il Servizio/Settore/Ufficio che detiene e gestisce i dati attraverso l'invio al Settore Comunicazione, promozione e divulgazione. Di norma tale invio avviene attraverso la casella di posta elettronica: [redazione@sardegna.ricerche.it](mailto:redazione@sardegna.ricerche.it) (vedi allegato al Piano triennale 2021/2023)

Al Settore Comunicazione e Divulgazione scientifica è demandata la gestione e l'implementazione del sito web istituzionale, al fine di conseguire l'obiettivo del massimo grado di automatismo nella acquisizione e pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Il Responsabile Anticorruzione decide nelle ipotesi di riesame delle istanze non accolte dall'ufficio che ha prodotto o che detiene l'atto/l'informazione/il dato.

#### 2.4.4 Diritto di accesso

Con determinazione del Direttore Generale n. 282 SAG DEL 18/03/2022 è stata recepita la recentissima "Direttiva in materia di diritto di accesso ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97. Altre tipologie di accesso." Nella Direttiva sono state disciplinate le seguenti tipologie di accesso:

- la prima, regolata dalla legge 7 agosto 1990, n. 241 (Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi), disciplina il diritto di accesso ai documenti amministrativi;
- la seconda, introdotta dal 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), disciplina l'accesso civico semplice;
- la terza, introdotta dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), disciplina l'accesso civico generalizzato;

Oltre alle tre tipologie di accesso sopra descritte, al fine di rendere le disposizioni ancora più uniformi, nella nuova direttiva sono previste anche altre tipologie di accesso che riguardano campi specifici e più precisamente:

- a) l'accesso all'informazione ambientale;
- b) l'accesso per fini scientifici ai dati elementari raccolti per finalità statistiche;
- c) l'accesso ai propri dati personali;
- d) l'accesso ai fini di ricerca storica;
- e) l'accesso da parte dei consiglieri regionali;
- f) l'accesso ai dati contenuti nelle banche dati per l'acquisizione di tutte le informazioni rilevanti per l'individuazione di cose e crediti del debitore da sottoporre ad esecuzione forzata;
- g) l'accesso da parte dei concessionari del servizio di riscossione mediante ruolo ai dati relativi ad atti riguardanti i beni dei debitori iscritti a ruolo e i coobbligati.
- h) l'accesso del difensore ai fini delle indagini difensive.

#### 2.4.5 Limiti alla pubblicazione dei dati – Protezione dei dati personali

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679.

Pertanto, occorre che le pubbliche amministrazioni, prima di mettere a disposizione sui propri siti web istituzionali dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali, verifichino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d. lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

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») (par. 1, lett. c) 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 (par. 1, lett. d).

Il d. lgs. 33/2013 all'art. 7 bis, co. 4, dispone inoltre che "nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione".

Si richiama anche quanto previsto all'art. 6 del d. lgs. 33/2013 rubricato "Qualità delle informazioni" che risponde alla esigenza di assicurare esattezza, completezza, aggiornamento e adeguatezza dei dati pubblicati.

Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati - RPD - svolge specifici compiti, anche di supporto, essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del RGPD).

## Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Agenzia, secondo l'ultimo modello organizzativo approvato secondo i principi della L.R.31/98 e succ. mod.int. con determinazione DG n. 1662 del 04/10/2018, prevede 3 Servizi e 10 settori, oltre ad uffici di staff della Direzione Generale; in relazione a particolari esigenze, può prevedere unità organizzative temporanee o di progetto per il conseguimento di obiettivi specifici, anche intersettoriali, inserite in contesti organizzativi più ampi, per l'attuazione di particolari progetti secondo quanto stabilito dall'art. 26 della legge 31 del 1998 come modificato dall'art. 10 della legge regionale 24 del 2014.

E' da evidenziare che al personale di ruolo di Sardegna Ricerche, proveniente dall'ex Consorzio 21, viene applicato il CCNL delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali. Solo a 4 unità lavorative, assunte in ruolo nel 2016 e nel 2022, è applicato il CCRL della RAS ed Enti Regionali.

La struttura operativa di Sardegna Ricerche è ripartita in servizi e settori, dotati di autonomia operativa e funzionale e di un complesso di risorse umane e strumentali alle quali è preposto un responsabile, così articolati:

- a) servizi, unità organizzative di massimo livello;
- b) settori, unità organizzative di secondo livello intermedio, dipendenti da servizi oppure autonome;
- c) uffici, unità organizzative di base autonome, non inseriti in alcun servizio o settore.

I servizi, i settori, gli uffici e le unità organizzative di programma sono preposti, in tutto o in parte, a svolgere funzioni operative rivolte all'esterno (unità organizzative di line) e a fornire supporti interni (unità organizzative di staff).

Nell'ambito della riorganizzazione funzionale che Sardegna Ricerche ha adottato allo scopo di rendere più incisiva la propria funzionalità operativa e di adeguare la propria struttura organizzativa all'insieme delle attività che gestisce ed ai conseguenti carichi di lavoro che si sono determinati, si è predisposta la macrostruttura organizzativa al fine di enucleare due aree di attività (servizi) in cui far confluire i settori (U.O. di line) che sottendono alla gestione operativa delle attività dell'Agenzia (Servizio Ricerca e Parco tecnologico e Servizio Innovazione e Trasferimento Tecnologico) e di orientare e concentrare verso un'unica area (Servizio Giuridico, Finanziario e Amministrativo) i settori (U.O. di staff) che sottendono al supporto giuridico-amministrativo delle attività dell'Agenzia.

In tale impostazione e composizione organizzativa, si hanno quindi:

- la direzione generale e 3 servizi cui sono preposte figure dirigenziali;
- 10 settori cui sono preposti quadri direttivi o funzionari;
- 4 uffici cui sono preposti quadri direttivi o funzionari.

Tale revisione e integrazione della dotazione organica dell'Agenzia è stata attuata, ai sensi dell'art. 5 dello statuto di Sardegna Ricerche e nel rispetto degli indirizzi formulati con Deliberazione della Giunta Regionale N° 37/17 del 01.08.2017, nell'ambito della stesura del Piano triennale del fabbisogno del personale 2017-2019 approvata con determinazione DG n. 1209 del 04.10.2017, inviata alla Direzione generale dell'Assessorato al Personale con nota n. 11570 del 04.10.2017, con le ulteriori modifiche apportate con la determinazione Dg n. 414 del 25/03/2020, e attualmente in vigore con la determinazione DG n. 1346 del 30/12/2022 che ha approvato una definizione del fabbisogno 2022-2024 in vista della stesura del presente documento.

Nello specifico le competenze dei servizi sono le seguenti:

#### Servizio Ricerca e Parco tecnologico

Il Servizio dirige, coordina e gestisce le attività inerenti la progettazione e attuazione degli interventi nel settore della ricerca e dello sviluppo tecnologico. Realizza programmi finalizzati a promuovere lo sviluppo dei distretti tecnologico-produttivi, l'integrazione di filiera e lo sviluppo della rete dei centri di competenza, comprese le attività dei laboratori, degli incubatori e degli altri strumenti e strutture.

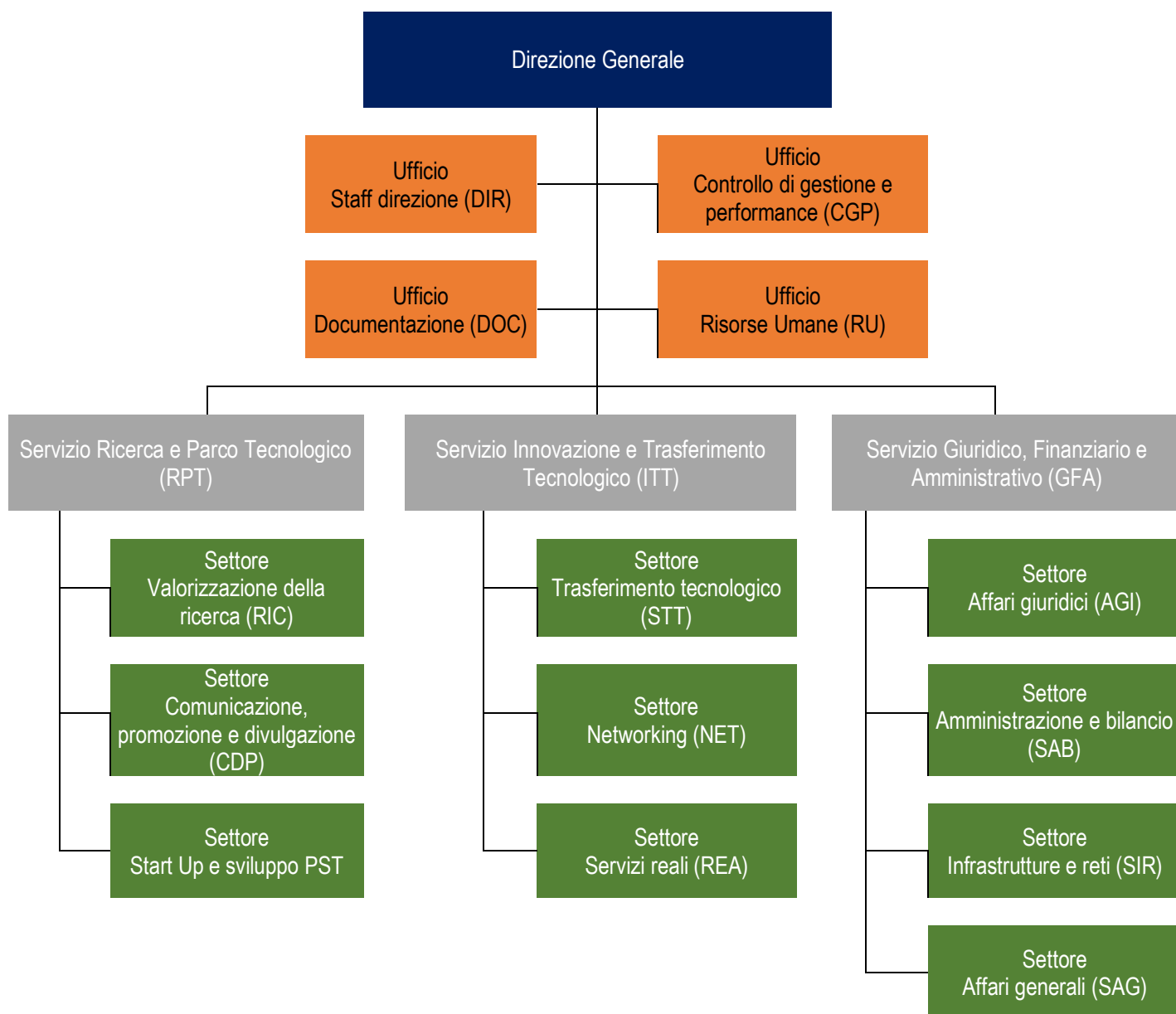
#### Servizio Innovazione e Trasferimento tecnologico

Il Servizio dirige, coordina e gestisce le attività finalizzate all'innovazione e al trasferimento tecnologico e quelle finalizzate allo sviluppo di applicazioni tecnologiche a favore delle imprese, nonché i servizi reali orientati sia verso i settori innovativi che verso i settori tradizionali.

#### Servizio giuridico, finanziario e amministrativo

Il Servizio dirige, coordina e gestisce gli affari giuridici, le attività giuridico-amministrative legate alla fornitura di opere e all'approvvigionamento di beni e servizi, gestisce lo Sportello Appalti Imprese e coordina le attività di servizi generali, di logistica e di segreteria dell'ente. Gestisce inoltre le attività tecnico-amministrativo-logistiche connesse con la gestione di aree, infrastrutture, strutture, edifici e relative pertinenze dell'Agenzia e con la manutenzione e l'aggiornamento dei sistemi informatici interni ed esterni.

Quella esemplificata nella tab. 1 rappresenta la macrostruttura organizzativa dell'Agenzia che rispecchia l'impostazione sopra presentata.



Tab. 1 - macrostruttura organizzativa dell'Agenzia



La dotazione organica dell'Agenzia ha assunto la seguente conformazione e consistenza:

Tab. 2 - DOTAZIONE ORGANICA

Inquadramenti	Organico a regime
Dirigenti	4
Quadri direttivi	13
Terza area professionale – Livello D CCRL RAS	89
Seconda area professionale – Livello C CCRL RAS	18
Prima area professionale – Livello B CCRL RAS	2
<b>TOTALE</b>	<b>126</b>

Attualmente la struttura organizzativa dell'Agenzia è composta da 48 dipendenti inquadrati con CCNL credito e 4 dipendenti inquadrati con CCRL della Regione Sardegna: rispetto al totale così determinato, pari a **52** unità, sono al momento in corso 2 assegnazioni temporanee presso altre strutture (RAS e Commissione Europea) ed 1 assegnazione temporanea dall'Azienda Regionale per l'Edilizia Abitativa (Area) all'Agenzia regionale Sardegna ricerche, per un periodo di anni 2, con decorrenza dal 01/02/2020.

Nel corso del 2018, inoltre, a seguito dell'attuazione delle procedure previste dalla L.R. 22 dicembre 2016 n. 37 contenente norme per il superamento del precariato nel sistema Regione e altre disposizioni in materia di personale, l'agenzia ha siglato un'intesa con la Regione Sardegna per l'assegnazione temporanea presso Sardegna Ricerche di 23 unità del personale assunto dall'Amministrazione regionale per l'attuazione delle attività dell'asse I del POR FESR in gestione all'Agenzia. Tale intesa è stata recentemente prorogata con la Det DG 1374 del 23/12/2020 per **22** dei 23 dipendenti regionali, con scadenza **31.12.2023**.

La pianta organica viene messa in rapporto all'effettiva dotazione organica per evidenziare le attuali carenze di personale dell'Agenzia:

Tab. 3 - PIANTA ORGANICA, PERSONALE IN ORGANICO, PERSONALE ASSEGNATO E RELATIVE SCOPERTURE

Inquadramenti	Dotazione organica	Personale SR a T.IND. al 31.12.22	Personale assegnato a SR	Organico al 31.12.22	Ulteriore scoperta su organico approvato
Direttore generale	1	0	1	1	0
<b>Struttura organizzativa</b>					
Dirigenti	3	0	0	0	- 3
Quadri direttivi Credito	13	8	0	8	- 5
III area profess Credito Categoria D CCRL	89	32	23	55	- 34
Primo Livello Credito Categoria C CCRL	18	12	0	12	- 6
Categoria B CCRL	2	0	0	0	-2
<b>TOTALE (compreso DG)</b>	<b>126</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>- 50</b>

Di seguito si riporta l'assegnazione della struttura nei servizi e in relativi settori/uffici:

Servizio	Settore/ Ufficio	Personale interno			Personale esterno		n° dipendenti per settore o ufficio	di cui Responsabili	n° dipendenti per Servizio
		CCNL Credito	Assegnazione temporanea all'esterno	CCRL RAS	Assegnazione temporanea dalla RAS	Assegnazione temporanea da AREA			
Direzione Generale	DIR	1				1	2	1	9
	DOC	1					1	1	
	CGP	1		1	1		3	1	
	RU	3					3	1	
Servizio Ricerca e Parco tecnologico	RIC	3			8		11	1	20
	PST	2			2		4	1	
	CDP	2			3		5	1	
Servizio Innovazione e Trasferimento Tecnologico	STT	5		1	3		9	1	18
	REA	4	1		1		6	1	
	NET	1			2		3	1	
Servizio Giuridico Finanziario e Amministrativo	AGI	6	1		1		8	1	28
	SAB	5			1		6	1	
	SAG	7					7	1	
	SIR	5		2			7	1	
		<b>46</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>14</b>	<b>75</b>
		<b>52</b>			<b>23</b>				

Si fa presente, infine, che con la Det DG 1375 del 23/12/2020 sono stati prorogati **21** contratti di collaborazione del personale impegnato nelle attività per l'attuazione dei programmi dell'Asse I – Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico e Innovazione del POR Sardegna FESR 2014-2020 fino al termine ultimo di ammissibilità delle spese della programmazione 2014/2020, fissato per il 31/12/2023, inoltre è attualmente in fase di controllo la definizione la DET DG **1320 del 22/12/2022** che ha approvato la “Selezione per titoli e colloquio riservata al personale precario di SARDEGNA RICERCHE avente diritto a concorrere alla procedura di stabilizzazione, ai sensi del combinato disposto dell'art.20, comma 2, del D.lgs. 25 maggio 2017, n.75, e dell'art. 6, comma 6 della L.R. 15 dicembre 2020, n.30, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di n. 21 unità di personale da inquadrare nella categoria D – livello economico D1, di cui n.11 nel profilo “funzionario tecnico” e n. 10 nel profilo “funzionario amministrativo”. Approvazione atti Commissione di valutazione. Graduatorie finali idonei profilo amministrativo e profilo tecnico”, individuando 19 vincitori (10 “tecnici” e 9 “amministrativi”) che verranno inseriti ed assegnati nella struttura una volta definita la procedura di assunzione, al fine di integrare l'organico.

## 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

### PREMESSE

#### Inquadramento del piano

Il presente documento contiene l'organizzazione del lavoro agile dell'Agenzia Sardegna Ricerche e fa parte della sezione "Organizzazione del Capitale Umano" del Piano integrato di attività e organizzazione. È un documento di carattere dinamico, soggetto ad aggiornamento annuale.

#### 3.2.1 Il contesto normativo di riferimento:

##### - Periodo pre-pandemia

L'adozione e lo sviluppo di nuove modalità di esecuzione della prestazione di lavoro dirette a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici ha inizio con la **Legge 124 del 7 agosto 2015 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"**

In particolare, l'art. 14 della legge citata riguardante la "promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" prevedeva espressamente che le amministrazioni pubbliche adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Le misure da adottare dovevano garantire, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti richiedenti, la possibilità di avvalersi di tali modalità alternative di svolgimento della prestazione lavorativa, in un arco temporale di tre anni.

In questo contesto normativo, si inserisce il **c.d. lavoro agile**, definito con la **Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"** - Capo II - Lavoro Agile - Artt. (art. 18-24), che disciplina con autonoma normativa tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa differenziandola dal telelavoro.

All'**articolo 18** della suddetta L. 22 maggio 2017, n. 81, il **lavoro agile** è definito come *"(...) 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 possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva."*

Obiettivo dichiarato di tale disposizione normativa è promuovere il lavoro agile per "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", prevedendo al comma 3, che tali disposizioni normative si applicano anche ai "rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

In attuazione delle predette disposizioni, la **Presidenza del Consiglio dei ministri** mediante il **Dipartimento della Funzione pubblica** ha emanato la **Direttiva n. 3/2017** recante le **linee guida sul lavoro agile** per fornire le indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro, la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, il benessere organizzativo, l'esercizio dei diritti dei lavoratori.

##### - Periodo emergenziale e post-emergenziale

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica<sup>1</sup>, il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto- legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020, n. 27. Tra le misure si prevede il superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art. 18 co. 5 del D.L. 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n. 124/2015);

Queste misure hanno consentito di garantire la continuità del lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Il lavoro agile adottato durante la prima fase emergenziale ha avuto caratteristiche e connotazioni differenziate rispetto a quello ordinario disciplinato dalla legge 81/2017. In particolare, la nuova disciplina ha stabilito modalità di applicazione semplificate, come ad esempio l'assenza di accordo tra le parti e l'assolvimento in via telematica degli obblighi di informativa.

In questo contesto si delineava già il **percorso di superamento dello smart working emergenziale** nella P.A<sup>2</sup>, iniziato il 10 marzo 2021, con il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, come precisato dal Ministro della Funzione pubblica. Il

---

<sup>1</sup> Per lo stato di emergenza - deliberato dal Consiglio dei ministri il 31 gennaio 2020 l'ultimo termine indicato dalla normativa è stato il 31 marzo 2022 con l'art. 2, comma 1, D.L. 24 dicembre 2021, n. 221, convertito, con modificazioni, dalla L. 18 febbraio 2022, n. 11.

<sup>2</sup> A riguardo, l'articolo del 4 gennaio 2022 "Smart working, otto domande e risposte per fare chiarezza", consultabile al link <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/04-01-2022/nota-del-dipartimento-della-funzione-pubblica>

Patto del 10 marzo 2021 ha segnato l'avvio di tale percorso in **tre tappe**: la prima di queste con il **D.L. 56/2021**, che all'art. 1 ha riguardato il **superamento di vincoli rigidi e soglie percentuali minime per l'applicazione dello smart working nella P.A.**

Con il decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020 (cd: "**decreto Rilancio**") **convertito, con modificazioni, in legge n. 77 del 17 luglio 2020**, si avvia un'ottica di superamento del lavoro agile c.d. emergenziale, con la finalità di adeguare le misure di limitazione delle presenze del personale delle pubbliche amministrazioni sul luogo di lavoro alle esigenze della progressiva completa riapertura di tutti gli Uffici pubblici e al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali.

In particolare, l'**art. 263** del sopra citato decreto-legge ha previsto per le amministrazioni pubbliche di organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendo l'articolazione giornaliera e settimanale ed applicando il lavoro agile con le misure semplificate di cui al comma 1, lett. b) dell'art. 87 del decreto-legge n. 18/2020, garantendo a tutto il personale che svolge attività rientranti tra quelle cd. "smartabili" di lavorare in modalità agile ed inoltre, **ha previsto per le amministrazioni pubbliche la redazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** entro il 31 gennaio di ciascun anno, quale strumento di programmazione, al fine di favorire l'attuazione del lavoro agile in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. Inoltre, nell'ambito degli obiettivi dell'amministrazione individuati nel Piano della performance, l'organizzazione del lavoro agile diventa un obiettivo specifico della performance organizzativa complessiva e una sezione del Piano della performance. Al fine di supportare le amministrazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha introdotto in data 9 dicembre 2020 specifiche linee guida recanti indicazioni metodologiche per l'elaborazione del POLA.

Il **decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n. 113 del 6 agosto 2021**, ha previsto che il POLA dovrà confluire all'interno del **PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione)**.

Secondo le più recenti Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), l'**Organizzazione del lavoro agile**, con i riferimenti alla relativa pianificazione, è da redigersi nell'ambito della sezione "Organizzazione e Capitale Umano".

Con il **DPCM del 23 settembre 2021** recante "Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" è stato stabilito che "a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza".

Con questa disposizione ha inizio la **seconda tappa del percorso avviato per superare la modalità emergenziale di utilizzo del lavoro agile**<sup>3</sup>, che con tale disposizione normativa è da considerarsi ora "*come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie, (...) in considerazione di dover sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*" scopo quest'ultimo per cui "occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità".

Successivamente, il **Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021** dispone le "**Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle P.A.**": indicando all'art.1, comma 3 le **condizionalità per il ricorso al lavoro agile** e stabilisce all'art.1, comma 6 che ai fini dell'omogenea attuazione delle misure previste dallo stesso decreto, **debbono adottarsi specifiche linee guida**<sup>4</sup>, che si propongono di "delineare la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa c.d. agile avendo riguardo al diritto alla disconnessione, al diritto alla formazione specifica, al diritto alla protezione dei dati personali, alle relazioni sindacali, al regime dei permessi e delle assenze ed alla compatibilità con ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale<sup>5</sup> nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro -momento in cui sarà perfezionata la **terza tappa del superamento del lavoro agile emergenziale** - che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale e in attesa della disciplina da prevedersi nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Le **linee guida** in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche sopra menzionate sono state concordate con i sindacati e su di esse è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata il 16 dicembre 2021, e, nel rispetto di quanto previsto nella legge 81/2017, prevedono che lo svolgimento del lavoro agile sia ammissibile con l'accordo individuale con il lavoratore, in cui vengono definiti durata, modalità e obiettivi della prestazione.

Queste, inoltre, prevedono il rispetto delle seguenti ulteriori condizioni per il lavoro agile:

- l'invarianza dei servizi resi all'utenza;

<sup>3</sup> Si veda riferimento in nota 2.

<sup>4</sup> Dal documento, reperibile al link <https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/lineeguidalavoroagile.pdf> "Schema di linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021."

<sup>5</sup> Come da documento citato in nota "2"

- l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- la necessità, per l'amministrazione, della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
- il dovere di fornire al lavoratore idonea dotazione tecnologica, che garantisca la sicurezza e il divieto di ricorso all'utenza personale o domestica del dipendente, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati.

Tali "**Linee guida**" completano il quadro di riferimento sul **lavoro agile post emergenziale**, unitamente alle indicazioni specifiche da applicarsi al personale che presta servizio presso Sardegna Ricerche (contratto collettivo CCNL CREDITO<sup>6</sup> e, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva regionale, le disposizioni contenute nella sottosezione del PIAO RAS - Allegato 11 alla DGR 20-57 del 30.06.2022- CCRL RAS, insieme alla normativa regionale<sup>7</sup>..

Successivamente, la **Circolare 5 gennaio 2022**, a firma congiunta dei **Ministri per la pubblica amministrazione e del lavoro e delle politiche sociali**, ogni amministrazione può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile. Ciò consente di prevedere l'utilizzo dello smart working con ampia flessibilità, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza contenuta nelle linee guida potrà essere raggiunta anche al termine della programmazione.

L'evoluzione normativa nel corso del 2022 è proseguita con disposizioni riguardanti i lavoratori in condizioni di fragilità, i lavoratori con diritto alla priorità di esecuzione delle richieste di lavoro agile; le modalità di comunicazione

La **Legge 19 maggio 2022, n. 52**, di conversione con modificazioni del decreto-legge 24 marzo 2022, n. 24, recante "*Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza*", intervenendo su quanto previsto dall'art. 26, comma 2, del decreto legge n. 18/2020, **proroga fino al 30 giugno 2022 il diritto allo smart working per i soggetti in condizione di fragilità** e dispone la possibilità per i lavoratori dipendenti pubblici e privati in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità (ai sensi dell'art. 3, comma 3, Legge 5 febbraio 1992, n. 104), quindi impossibilitati al lavoro agile, di equiparare il periodo di assenza dal servizio al ricovero ospedaliero.

A seguire, il **Decreto Legislativo 30 giugno 2022, n. 105** "*Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio*", art.4 comma1, lett. b,1), in cui si dispone che "*i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere **priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile** formulate dalle lavoratrici e dai lavoratori*

- *con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;*
- *con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;*
- *che siano caregivers ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (vedi tabella seguente "Lavoro agile: diritto e priorità")*

<sup>6</sup> Si veda art. 11 dell'Accordo di rinnovo del 19/12/2019 per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL "Credito" vigente)

<sup>7</sup> Si veda Art.46 bis, comma 4, Legge 31/98 e ss.mm.ii. con la Legge regionale 12 dicembre 2022, n. 22 "Norme per il sostegno e il rilancio dell'economia, disposizioni di carattere istituzionale e variazioni di bilancio pubblicata nel Buras n. 58 del 12/12/2022 - OMISIS - art. 9 comma 4 «Al comma 4 dell'articolo 46-bis della legge regionale n. 31 del 1998, e successive modifiche ed integrazioni, le parole "superato il periodo di prova" sono soppresse».

## Lavoro agile: diritto e priorità

Categorie di lavoratori	Accordo individuale obbligatorio	Diritto o priorità al lavoro agile	Condizioni
- disabile in situazione di gravità accertata (ai sensi dell'art. 4, comma 1, della L. 104/1992);	Si	Priorità	
- con figli fino a 12 anni di età;			
- con figli disabili;			
- assistente familiare (caregiver).			
- Lavoratori fragili D.M. 4 febbraio 2022	No	Diritto	Se la mansione non è compatibile con lavoro agile, eventuale adibizione a diversa mansione (medesima categoria o area di inquadramento)
- Altri lavoratori	Si	No	

In sede di conversione del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, c.d. Decreto Semplificazioni fiscali, in **Legge 4 agosto 2022, n. 122**, è stato introdotto l'**art. 41-bis** che, sostituendo il comma 1 dell'art. 23 Legge 22 maggio 2017 n.81 in materia di Lavoro Agile, rende strutturali le **modalità di comunicazione semplificata** per lo smart working **con decorrenza dal 1° settembre 2022**.

In attuazione del nuovo comma 1 dell'articolo 23 della Legge n. 81/2017, il **Ministero del Lavoro ha pubblicato il DM 22 agosto 2022 n. 149** con il quale, appunto, si rendono più semplici dal 1° settembre gli obblighi di comunicazione relativi al lavoro agile dei dipendenti pubblici e privati (per i lavoratori della PA resta, comunque, fermo l'accordo individuale prescritto dalle linee guida). Al testo **sono allegati il modello di "Comunicazione Accordo di Lavoro agile"** da utilizzare per la trasmissione dei dati – nominativi dei lavoratori, data di inizio e di cessazione delle prestazioni – in modalità telematica attraverso il portale dei servizi on-line, accessibile dai datori di lavoro con autenticazione SPID e CIE, oltre le **istruzioni di compilazione dello stesso**. L'adempimento è previsto solo per nuovi accordi di lavoro agile o nel caso si intenda modificare i precedenti accordi e l'obbligo di trasmissione al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali deve essere assolto **entro cinque giorni dalla sottoscrizione**. In alternativa all'invio tramite applicativo web è attivabile la modalità massiva con obbligo di comunicazione da assolversi entro il 1° novembre 2022.

In sede di conversione in legge del decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, cd. "Decreto aiuti-bis", recante "Misure urgenti in materia di energia, emergenza idrica, politiche sociali e industriali", è stato **prorogato il lavoro agile al 31 dicembre 2022 per lavoratori fragili, pubblici e privati, anche senza accordo individuale<sup>8</sup>**,

Per i lavoratori fragili, le relative comunicazioni fino al 31 gennaio 2023 dovranno essere trasmesse in modalità semplificata e successivamente con le regole ordinarie previste per la generalità dei lavoratori: stipula di un accordo individuale e comunicazione telematicamente entro il termine di 5 giorni al Ministero del Lavoro dei nominativi dei lavoratori, della data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile.

L'anno **2023** si apre con alcune novità che riguardano la disciplina dello smart working.

In particolare, la **legge di Bilancio 2023** (legge n. 197/2022) ha previsto la **proroga fino al 31 marzo 2023 del diritto di accesso al lavoro agile per i lavoratori fragili<sup>9</sup>**. Si tratta di quei lavoratori che rientrano nel campo di applicazione del **D.M. 4 febbraio 2022**, che ha individuato le patologie croniche con scarso compenso clinico e con particolare connotazione di gravità in presenza delle quali

<sup>8</sup> Nel settore privato anche per i genitori di under 14 anni

<sup>9</sup> Non è stato invece prorogato il diritto di accesso al lavoro agile per i genitori di figli minori di 14 anni che pertanto dal 1° gennaio 2023 possono accedere al lavoro agile secondo le regole ordinarie previste dalla l. n. 81/2027.

la prestazione lavorativa viene di norma svolta in modalità agile<sup>10</sup>. Conseguentemente, i lavoratori fragili così individuati hanno diritto di lavorare in modalità agile in deroga al principio della prevalenza del lavoro in presenza fino al 31 marzo 2023<sup>11</sup>. Resta confermata la previsione già introdotta in fase emergenziale, ovvero l'accesso al lavoro agile avviene anche mediante l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi vigenti. Rispetto alla disciplina in vigore fino al 31 dicembre 2022, non viene più prevista la possibilità di svolgere, in alternativa, specifiche attività di formazione professionale anche da remoto in caso di impossibilità di svolgimento del lavoro in modalità agile. Dal 1° febbraio 2023 le eventuali comunicazioni relative ai lavoratori fragili aventi per oggetto il periodo di lavoro agile dal 01/02/23 al 31/03/23 dovranno essere inoltrate solo mediante la procedura ordinaria sull'applicativo disponibile sempre al sito servizi.lavoro.gov.it, denominato però "Lavoro agile".

Attualmente, si rammenta, per i lavoratori per poter ricorrere al lavoro agile è necessario:

1. stipulare un **accordo individuale**<sup>12</sup> tra le parti con i requisiti definiti dalla l. 81/2017;
2. **comunicare telematicamente** entro il termine di 5 giorni al Ministero del Lavoro i nominativi dei lavoratori, la data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile.

Per quanto riguarda le tempistiche, con una **FAQ** dello scorso **23 dicembre 2022** il Ministero del Lavoro ha comunicato che: (...) i datori di lavoro pubblici e le agenzie di somministrazione devono inviare la comunicazione entro il giorno 20 del mese successivo all'inizio della prestazione in modalità agile o, nel caso di proroga, dell'ultimo giorno del periodo comunicato prima dell'estensione del periodo. Sempre con riferimento alla comunicazione, si ricorda che è stato eliminato l'obbligo di allegare alla comunicazione telematica l'accordo individuale che deve essere comunque conservato dal datore di lavoro e l'eventuale l'assenza o ritardata comunicazione telematica comporterà una sanzione amministrativa pecuniaria da 100 a 500 euro per ogni lavoratore interessato.

### 3.2.2 Attuazione del lavoro agile

#### Attuazione del lavoro agile – periodo pre- emergenziale ed emergenziale

Antecedentemente al periodo emergenziale COVID- 19, l'organico in servizio presso Sardegna Ricerche (considerato il personale in assegnazione temporanea IN e al netto del personale in assegnazione temporanea OUT) svolgeva la propria prestazione lavorativa soltanto in presenza.

Non vi sono state esperienze di lavoro svolto da remoto prima del sopraggiungere della fase emergenziale di contenimento del contagio del virus Sars-Cov2.

Lo svolgimento del lavoro in modalità agile presso l'Agenzia, pertanto ha seguito il percorso d'emergenza legato alla gestione del contenimento del contagio del virus.

L'attivazione del lavoro a distanza ha avuto inizio presso l'Agenzia con la sopravvenienza della normativa emergenziale del 2020: nonostante in precedenza non vi fosse mai stata alcuna sperimentazione riguardante l'attivazione per lo svolgimento del lavoro da remoto, Sardegna Ricerche ha attivato una risposta pressoché immediata ed efficace, fornendo soluzioni tecnologiche ed organizzative che hanno consentito così al personale lo svolgimento del lavoro in modalità agile per l'attuazione dell'inevitabile cambiamento necessario.

Durante il periodo emergenziale la Direzione Generale di Sardegna Ricerche ha dettato disposizioni atte a consentire, in linea con la normativa in essere, per ragioni di sicurezza, lo svolgimento da parte del maggior numero possibile di dipendenti delle attività lavorative a distanza<sup>13</sup>.

#### Attuazione del lavoro agile – superamento del lavoro agile emergenziale

Al fine di dare piena attuazione di quanto stabilito dalla normativa in materia (DPCM del 23 settembre 2021 e Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021), Sardegna Ricerche ha definito le modalità organizzative per il rientro in presenza del personale che presta servizio presso l'agenzia con la Disposizione di Servizio del 15 novembre 2021 - prot. 0009917 del 16/11/2021 – "Attuazione del DPCM 23 settembre 2021 recante "Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" e del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8/10/2021 "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle P.A." per il personale dell'Agenzia Sardegna Ricerche".

Considerate le seguenti condizioni tecnologiche di privacy e sicurezza, organizzative e normative presenti quali condizioni abilitanti per lo svolgimento della prestazione lavorativa:

- Esistenza di sistemi informatici che consentono al proprio personale di accedere in remoto per poter svolgere l'attività lavorativa.

<sup>10</sup> La normativa indica "fino al 28 febbraio 2022": "In linea con quanto comunicato dalla RAS con Circolare n. 3960 del 26/01/2023 "LEGGE 29 dicembre 2022, n. 197 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025. Nuove disposizioni in materia di lavoro agile.", si ritiene di poter continuare a considerare fragili i dipendenti che siano stati dichiarati tali sulla base del succitato decreto ministeriale. Il lavoratore che oggi, invece, chiede di essere riconosciuto fragile dovrà rivolgersi al medico aziendale competente. In ultima analisi, la valutazione sulla condizione di fragilità deve essere valutata dal medico aziendale competente.

<sup>11</sup> Con una nota del 31 dicembre 2022, il Ministero del Lavoro ha comunicato che alla luce della proroga fino al 31 marzo 2023 del diritto al lavoro agile per i lavoratori fragili, le relative comunicazioni fino al 31 gennaio 2023 dovranno essere trasmesse mediante l'applicativo disponibile al sito servizi.lavoro.gov.it, denominato "Smart working semplificato". Tale modalità potrà essere utilizzata fino al 31 gennaio prossimo unicamente per i lavoratori "fragili" per periodi di lavoro agile con durata "collocata" non oltre al 31 marzo 2023.

<sup>12</sup> Stilato secondo quanto indicato nelle sopra menzionate "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" sulle quali è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata Stato Regioni il 16 dicembre 2021,

<sup>13</sup> Per ciò che attiene all'attuazione del lavoro nell' Agenzia Sardegna Ricerche durante il periodo pre- emergenziale ed emergenziale, si rimanda alla sezione 3.2.1 "Livello di attuazione e sviluppo", a) "Livello di attuazione - Periodo pre-emergenziale ed emergenziale" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022/2024, approvato con determinazione del Direttore Generale di Sardegna Ricerche n. 449 del 29/04/2022.

- Dotazioni al personale di apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta, anche da remoto;
- Dispositivi hardware, applicativi software e procedure adottate per gestire i collegamenti basati su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo;
- Collegamento effettuato mediante VPN. e centralino VOIP, per la possibilità di trasferire il proprio numero di telefono fisso dell'ufficio sul pc portatile in dotazione;

In base alla disposizione di servizio adottata, in accoglimento di tutte le istanze presentate su base volontaria dal personale che presta servizio presso l'Agenzia, sono stati sottoscritti n. 63 accordi individuali.<sup>14</sup>

### Attuazione del lavoro agile – periodo post- emergenziale

Stabilita, con **Disposizione di Servizio del 29 Luglio 2022** Prot. n. 0007291 del 29/07/2022 "**Accordi Individuali Lavoro Agile**" la cessazione con decorrenza dal 31/08/2022 degli Accordi Individuali Lavoro Agile in essere<sup>15</sup>, e consentito l'accesso al lavoro agile ai lavoratori dichiarati fragili dal Medico Competente a fronte della presentazione di relativa istanza, **il lavoro agile nel corso del 2022 trova attuazione con la Disposizione di Servizio dell'8 settembre 2022, "Lavoro Agile"** - a seguito anche di quanto intercorso in occasione dell'incontro della Direzione con le OO.SS del 05/09/2022 - mediante la quale è comunicata la possibilità di presentare istanza per l'accesso al lavoro agile- per un massimo di due giornate settimanali specificamente indicate -per il personale appartenente alle categorie alle quali è riconosciuta priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile sulla base della normativa vigente<sup>16</sup>, ossia alle lavoratrici e ai lavoratori:

- con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;

- con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n.104;

- che siano caregivers ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 2052.”;

fermo, comunque il diritto al lavoro agile per i lavoratori fragili.

Acquisite le istanze del personale appartenente alle categorie sopra menzionate la Direzione dopo aver valutato le condizioni dichiarate e le eventuali esigenze comunicate, ha accolto la totalità delle istanze così presentate ed ha proceduto alla stipula dei relativi accordi individuali<sup>17</sup> lavoro agile.

I dati sugli **accordi stipulati** a seguito della Disposizione di servizio dell'08/09/2022 sono i seguenti indicati nel prospetto sottostante, **con scadenza 31/12/2022**<sup>18</sup>.

#### Disposizione di servizio dell'08/09/2022- Accordi stipulati<sup>19</sup>

<b>tot accordi</b>	<b>32</b>
<b>tot unità di personale</b>	<b>74</b>
<b>%</b>	<b>43%</b>

<b>tot accordi personale CCNL CREDITO</b>	<b>20</b>
<b>tot unità di personale CCNL CREDITO</b>	<b>45</b>
<b>%</b>	<b>44%</b>

<b>tot accordi personale CCRL RAS</b>	<b>14</b>
<b>tot unità di personale CCRL RAS</b>	<b>28</b>
<b>%</b>	<b>50%</b>

<sup>14</sup> Per ciò che attiene all'attuazione del lavoro agile nell' Agenzia Sardegna Ricerche durante il periodo post emergenziale, si rimanda alla sezione 3.2.1 "Livello di attuazione e sviluppo", b) LIVELLO DI ATTUAZIONE - Superamento del lavoro agile "emergenziale" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022/2024, approvato con determinazione del Direttore Generale di Sardegna Ricerche n. 449 del 29/04/2022.

<sup>15</sup>Stipulati come da disposizione di servizio del 15 novembre 2021, prot. n. 9917 del 16/11/2021 e prorogati con disposizione di servizio del 31/03/2022

<sup>16</sup> Decreto n. 149 del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 22/08/2022 – Modello comunicazione informazione lavoratori accordo individuale da trasmettere al MLPS, ART. 23 comma 1, L. n.81/2017 previsto dall'art.41 bis l. 04/08/2022 n. 122 e Decreto Legislativo 30 giugno 2022, n. 105 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio", art.4 comma1, lett. b,1.

<sup>17</sup> *Stilato secondo quanto indicato nelle sopra menzionate "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" sulle quali è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata Stato Regioni il 16 dicembre 2021,*

<sup>18</sup> Presso l'Agenzia, il lavoro agile trova attuazione oltre la soglia minima del 15%, così introdotta dalla seguente normativa: Il Piano integrato della pubblica amministrazione (PIAO, introdotto dal DL 80/2021) "assorbirà i contenuti dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA) e rappresenterà per tutte le pubbliche amministrazioni, a partire dal 31 gennaio 2022, uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da attuare. Il tetto del 15% dei lavoratori in smart working varrà per le amministrazioni che non adotteranno il Piano," ha dichiarato il Ministro in una recente intervista (ricordiamo che il Decreto Proroghe, Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56, per primo era intervenuto sullo smart working emergenziale, eliminando le precedenti percentuali e lasciando, ma solo a regime dopo la fine dello stato di emergenza, una soglia – in questo caso minima non massima – del 15% in caso di mancata adozione del POLA).

<sup>19</sup> Non sono inclusi i lavoratori fragili, che possono svolgere di norma la prestazione lavorativa in modalità agile, senza sottoscrizione di accordo, fino al 31/12/2022 (in sede di conversione in legge del Decreto Aiuti-bis è stato inserito l'articolo 23-bis, il quale dispone, al comma 1, l'estensione, sino al 31 dicembre 2022, delle tutele nei confronti dei lavoratori fragili, rispetto alla precedente scadenza del 30 giugno 2022)



Nella medesima disposizione di servizio si è rimandata a successiva comunicazione l'informativa per l'accesso al lavoro agile per il restante personale, previa definizione di accordo sindacale.

Con **disposizione di servizio prot. n. 0011541 del 29/12/2022 "Lavoro Agile"** gli accordi individuali in essere aventi scadenza 31/12/2022, sono stati **prorogati fino al 31/03/2023**, nelle more della definizione dell'accordo sindacale in merito al lavoro agile.

In conformità alla **legge di Bilancio 2023** (legge n. 197/2022) attualmente svolgono lavoro in modalità agile i **lavoratori fragili**, per i quali tale legge ha stabilito la proroga fino al 31 marzo 2023 del diritto di svolgimento del lavoro in questa modalità

### 3.2.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili), che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il loro livello di salute<sup>20</sup>, costituisce un presupposto/vincolo alla programmazione del lavoro agile: si può ricorrere per tale valutazione all'utilizzo indicatori dei livelli di stato o livelli di salute delle risorse umane, strumentali ed economico finanziarie, ritenuti funzionali all'implementazione del lavoro agile e qualificabili come:

- Salute organizzativa
- Salute professionale
- Salute digitale
- Salute economico-finanziaria

Quest'ultima è condizione indispensabile per le restanti, e si vince dagli stanziamenti per formazione, anche per l'accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile, dagli Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e in digitalizzazione di processi, progetti, e modalità erogazione dei servizi.

La scelta di attuazione del lavoro agile nella Agenzia Sardegna Ricerche non può prescindere dall'organizzazione del lavoro su più sedi operative (sede di via Palabanda, gestione ex Manifattura Tabacchi a Cagliari, sedi operative di Pula, Macchiareddu, Nuoro e Alghero) e del numero limitato di risorse umane che complessivamente prestano l'attività lavorativa nonché della vacanza a tutt'oggi dei tre posti di Direzione dei Servizi, nelle more della attuazione di quanto indicato nel piano del fabbisogno, alla sezione \_\_\_\_\_ del presente piano per le successive annualità, oltre al rispetto del principio della prevalente presenza per il lavoro agile nella pubblica amministrazione.

#### Condizioni abilitanti il lavoro agile

Sono considerate le seguenti condizioni abilitanti il lavoro agile, individuate nelle *linee guida* e nella letteratura:

- a. **smartabilità dei processi**
- b. **diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili**
- c. **competenze professionali inerenti al lavoro agile**
- d. **dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile**

#### a. **Smartabilità dei processi (INDICATORE: SALUTE ORGANIZZATIVA)**

Con riferimento alle condizioni inerenti ai processi lavorativi nell'ambito organizzativo dell'Agenzia non sono stati rilevati ostacoli significativi né diffusi all'esecuzione dei processi di competenza delle diverse Unità Organizzative.

Infatti, buona parte dei processi lavorativi dell'Agenzia, sotto il profilo della natura e delle caratteristiche tecniche degli stessi, può essere svolta in modalità agile ed alternando questa modalità al lavoro in presenza.

Una prima "Mappatura delle attività smartabili", è contenuta nel documento POLA 2021, allegato al Piano della Prestazione Organizzativa e della Performance 2021-2023 dell'Agenzia e approvato con determinazione DG n° 301 del 31/03/2021.

Attualmente è in corso una revisione della stessa, per un aggiornamento in relazione alle attività programmate per il triennio 2023-2025.

Per effettuare la mappatura delle attività svolte si è partiti dall'analisi di ciò che l'agenzia realizza per perseguire le finalità istituzionali indicate dalla legge L.R. 20 del 5 agosto 2015, di "Trasformazione in agenzia del Consorzio per l'assistenza alle piccole e medie imprese "Sardegna ricerche", articolo 1 della, ovvero promozione della ricerca e dello sviluppo tecnologico, assistenza alle piccole e medie imprese ed erogazione, a favore di imprese singole o associate, di servizi finalizzati alla introduzione di nuove tecnologie, alla modernizzazione della gestione e al sostegno delle attività aziendali.

In particolare si è fatto riferimento a tutti i progetti che Sardegna Ricerche ha avviato negli anni precedenti e che risultavano, in parte ancora in corso ovvero a quelli che si era inteso avviare nel corso dell'anno, aventi dettaglio nell'allegato 1 del presente documento, riconducendoli ad alcuni macro-processi comuni a tutte le unità organizzative dell'agenzia, quali:

- a) gestione progetti/bandi;
- b) erogazione di servizi tecnologici da laboratori e piattaforme;
- c) erogazione di servizi di informazione e assistenza da sportelli e animazione economica in generale a favore delle imprese;
- d) attività di back office in senso lato.

<sup>20</sup> Cfr. Linee guida DFP n. 1/2017 "Linee guida per il Piano della performance"

Ciascun macro-processo è stato quindi scomposto in processi più semplici, con l'indicazione dell'unità organizzativa che interviene in ogni singola fase individuata, dettagliando per il macro processo alla lettera d) "attività di back office in senso lato" i sotto processi alcuni dei quali prevedono attività svolte tutte dalla stessa unità organizzativa ed altri che invece prevedono attività in capo a più unità organizzative. Un ulteriore livello di dettaglio poi delinea le principali attività di ciascun processo sopra individuato:

In tale modo, attraverso i seguenti "criteri di compatibilità con il lavoro agile", si è verificata la possibilità di utilizzare la modalità "agile" per ciascuna attività individuata.

### **Criteri di valutazione della compatibilità**

Per valutare la compatibilità delle attività con il lavoro agile sono state analizzate le seguenti aree di attenzione:

#### **1. Caratteristiche oggettive dell'attività:**

- Livello di digitalizzazione
- Modalità di svolgimento
- Livello di programmabilità o ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza o contingenza
- Livello di misurabilità delle prestazioni o dei risultati conseguiti

#### **2. Comunicazioni e relazioni:**

- Tipologia degli interlocutori
- Finalità delle comunicazioni e delle relazioni
- Modalità e strumenti di gestione delle relazioni

#### **3. Strumenti e attrezzature:**

- Livello di utilizzabilità da remoto
- Livello di adeguatezza per supportare le attività e le relazioni da remoto

#### **4. Maturità delle competenze abilitanti del lavoratore:**

- autonomia;
- pianificazione e gestione del tempo;
- problem solving e decision making;
- monitoraggio e rendicontazione;
- capacità di lavorare in squadra;
- competenze digitali

Ciò ha portato alla classificazione dei processi in 3 tipologie:

- Processi **smartabili**, che comprendono attività che possono essere interamente svolte in modalità agile;
- Processi **in parte smartabili**, che comprendono attività miste (modalità agile e non);
- Processi **non smartabili**, che comprendono attività che non possono essere svolte in modalità agile

Vengono escluse le **attività di front office** e di **gestione dei laboratori/piattaforme** che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'agenzia.

Ad eccezione di queste ultime attività che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'agenzia, la implementazione della digitalizzazione/trasformazione digitale, oltre ad interventi formativi potranno consentire un consolidamento/miglioramento dello *status-quo* per svolgere le attività lavorative in ambiente digitale.

#### **b. Strumenti e modalità organizzative agili (INDICATORE:SALUTE ORGANIZZATIVA)**

Anche con riferimento agli strumenti e modalità organizzative non paiono essere presenti significativi ostacoli al ricorso al lavoro agile.

Opportunità di miglioramento di strumenti e modalità organizzative in essere in termini di efficienza, efficacia ed economicità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati potrebbero configurarsi ad esempio:

- nella diffusione di prassi e modelli di successo, quali lavoro in team, lavoro per progetti, organizzazione per processi; pianificazione del lavoro e verifica dei risultati per fasi, cicli obiettivi;
- nell'utilizzo di *app di project e task management*
- nella creazione di canali di comunicazione periodici, ad esempio, mediante riunioni programmate per la condivisione delle informazioni e delle decisioni all'interno del team di lavoro e nell'organizzazione tutta, anche mediante spazi digitali condivisi; Importante anche la redazione periodica del Report lavoro agile,
- nella pratica e nella cura della comunicazione efficace;
- nella incentivazione alla cooperazione interna

Per queste finalità si programmano interventi formativi trasversali.

#### **c. Competenze professionali (INDICATORE:SALUTE PROFESSIONALE)**

Il personale ha dimostrato di possedere le competenze necessarie per l'utilizzo della modalità di lavoro agile per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Con riferimento alla Salute professionale nell'Agenzia Sardegna Ricerche, nel periodo precedente l'emergenza sanitaria per il contenimento del virus Sars - Cov 2, la prestazione lavorativa si svolgeva solo ed esclusivamente in presenza: si rileva pertanto, per il periodo in questione, la totale assenza di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile o di telelavoro. In questa fase l'orientamento organizzativo per processi, basato su l controllo della prestazione lavorativa svolta esclusivamente in presenza caratterizzava l'Agenzia.

Come in precedenza ricordato, la prima esperienza di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto ha avuto inizio con la necessità di adottare il lavoro agile "emergenziale" quale misura disposta ai fini del contenimento del contagio del COVID 19. Con l'emergenza sanitaria, infatti, tutte le amministrazioni pubbliche sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti

organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

In questo scenario emergenziale pandemico l'Agenzia si è dovuta confrontare necessariamente e concretamente con una modalità organizzativa del tutto inesplorata, che ha richiesto un decisivo e pronto indirizzamento dello stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi il personale e di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati, da parte dell'unico dirigente dell'agenzia- peraltro al tempo di recentissima nomina - e da parte delle figure apicali (Responsabili U.O.).

La risposta da parte di tutto il personale (dirigenziale/apicale e non) alla nuova modalità ha rivelato immediatamente e continua a mostrare una tangibile flessibilità per un sempre crescente orientamento al risultato, con un percorso di miglioramento delle competenze "soft" che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro, quali responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza interna ed esterna.

Tuttavia, in un'ottica di miglioramento continuo, costituiscono importanti opportunità di crescita professionale e personale interventi formativi a supporto del radicale cambiamento che il lavoro agile apporta nella cultura organizzativa aziendale:

- per il miglioramento delle **competenze digitali**, ossia dell'insieme di conoscenze tecniche che non solo permettono di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, in cui comunicare e collaborare indipendentemente da orari e luoghi, ma anche di ricavare informazioni dai dati, effettuare previsioni, creare contenuti e velocizzare i processi attraverso le tecnologie informatiche e Internet;
- per sviluppare e potenziare le **soft skill** e competenze trasversali, quali ad esempio: autonomia gestionale, degli orari e delle modalità lavorative; responsabilizzazione sui risultati; efficace comunicazione visiva e verbale; flessibilità ed apertura al cambiamento; propensione all'innovazione tecnologica, motivazione al lavoro e al raggiungimento degli obiettivi; adattabilità; propensione all'apprendimento continuo.

Di pari passo anche gli "smart leader" devono poter disporre di strumenti formativi per apprendere sempre di più a spostare il focus dal controllo alla fiducia; avere una visione di lungo periodo; saper coinvolgere e incentivare il lavoro di squadra a distanza; delegare; responsabilizzare il personale addetto; conoscere gli strumenti digitali.

#### **d. Dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile (INDICATORE: SALUTE DIGITALE)**

Fra tutte le condizioni abilitanti la **Dotazione di strumenti IT** abilitanti il lavoro agile ha notevole rilevanza.

Sardegna Ricerche adotta, già da tempo, sistemi informatici che consentono al proprio personale ad accedere in remoto per poter svolgere l'attività lavorativa. L'accesso in remoto è effettuato dalle sedi di Nuoro, Tramariglio e Manifattura, nonché dal personale in trasferta oppure dagli amministratori di rete, che in alcuni casi svolgono attività al di fuori dell'orario di lavoro, per manutenzione o risolvere eventuali malfunzionamenti. Il servizio in remoto è utilizzato anche dai consulenti e aziende informatiche che devono svolgere attività di manutenzione dei servizi assegnati loro tramite contratto da parte dell'ente. I dispositivi hardware, gli applicativi software e le procedure adottate, per gestire tali collegamenti, si basano su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo. Il collegamento è effettuato mediante VPN. Tutto il personale è stato dotato di un portatile con accesso ai servizi dell'ente di Sardegna Ricerche. La maggior parte del personale, oltre ad avere un PC desktop, aveva già in dotazione un portatile per svolgere attività fuori sede, oppure, in alcuni casi, utilizzava in via esclusiva il pc portatile sia per svolgere l'attività lavorativa in ufficio sia per le attività fuori sede.

Per consentire l'organizzazione e la partecipazione alle video conferenze sono state acquistate licenze zoom. Per l'utilizzo delle licenze non è stato necessario acquistare nessun altro dispositivo hardware poiché i pc portatili hanno webcam incorporata ed il personale aveva già disponibili delle cuffie precedentemente acquistate. Questa modalità di comunicazione è stata largamente usata sia per gli incontri interni che per i rapporti con soggetti esterni.

È stata attivata una convenzione CONSIP, per acquisto ed abbonamento di circa 20 cellulari aziendali per tutti i responsabili di Unità Organizzativa ed altro personale che ha necessità di essere contattato da utenti interni ed esterni.

Già dal 2014 Sardegna Ricerche ha informatizzato alcune procedure interne, la maggior parte dei documenti sono informatici, così come prevede la normativa e viene utilizzata la firma elettronica

Per quanto riguarda la posta elettronica, attualmente Sardegna Ricerche ha una configurazione ibrida ossia una parte risiede in locale, sui server "fisici" della rete SR e una parte risiede in cloud. Questa tipologia di configurazione è dovuta al fatto che la migrazione delle licenze è attualmente in corso. È prevista inoltre l'attivazione della convenzione CONSIP per migrare altri server in cloud e questo garantirà una maggiore disponibilità dei servizi informatici dell'ente.

Nel 2021, con l'attivazione del centralino VOIP, sono stati attivati i softphone con i quali gli interni telefonici di Sardegna Ricerche sono remotizzati.

Sardegna Ricerche dispone dei seguenti strumenti:

- firewall che consente accessi in VPN alla rete dell'ente ed utilizzare tutti i servizi informatici da remoto, come ad esempio server dati, posta elettronica, siti interni.
- applicativi software che gestiscono i flussi documentali;
- software ed hardware per consentire la fruizione di videoconferenze;

Eventuali miglioramenti delle dotazioni e degli strumenti abilitanti potrebbero configurarsi nell'implementazione di spazi digitali virtuali condivisi. Permane la necessità di una ottimizzazione e adeguamento del sistema di gestione presenze alle modalità di svolgimento e agli istituti del lavoro agile.

### Indicatori e condizioni abilitanti

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di <b>Programmazione per obiettivi</b> (annuali, infra annuali, mensili) <b>e/o per progetti</b> (a termine) <b>e/o per processi</b> (continuativi), partecipativo;</li> <li>• Mappatura 2021 dei processi e delle attività cd. <i>Smartabili</i>, attualmente in revisione</li> <li>• Coordinamento organizzativo del lavoro agile</li> <li>• Monitoraggio del lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione con ulteriori livelli di condivisione</li> <li>• Monitoraggio e revisione della mappatura dei processi e delle attività cd. <i>smartabili</i>;</li> <li>• Costituzione di un <i>help desk</i> informatico dedicato.</li> <li>• Analisi del benessere organizzativo eventualmente generato dal lavoro agile</li> <li>• Verifica della possibilità di creare nuovi spazi di lavoro condivisi</li> </ul>

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competenze direzionali</b> (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione);</li> <li>• <b>Competenze organizzative</b> (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi)</li> <li>• <b>Sviluppo e potenziamento delle Soft-skills</b>: Formazione trasversale inerente alla comunicazione effettuata nel corso del 2022 e programmata per il 2023</li> <li>• <b>Miglioramento delle competenze digitali</b>: accreditamento per l'avvio del programma "Syllabus per la formazione digitale" del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici -formare la PA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rilevazione dei bisogni formativi inerenti le competenze professionali e organizzative, con specifico riferimento all'orientamento organizzativo per risultati e al lavoro agile;</li> <li><input type="checkbox"/> Corsi di formazione rivolti alla Direzione e ai Responsabili U.O. sulle competenze direzionali, organizzative e digitali in materia di lavoro agile, atti a sviluppare un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale;</li> <li>• Corsi di formazione rivolti al personale sulle competenze organizzative e digitali e sullo sviluppo delle soft-skills utili in materia di lavoro agile</li> </ul>

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Strumentali	<b>SALUTE DIGITALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. pc per lavoro agile: 97 attualmente in dotazione</li> <li>• n. 23 cellulari aziendali</li> <li>• altri supporti hardware forniti al personale in l.a: cuffie;</li> <li>• n. lavoratori agili dotati di dispositivi 97(compresi Responsabili U.O.);</li> <li>• Sistema VPN</li> <li>• Intranet PRESENTE;</li> <li>• Sistemi di collaboration (es. office 365) 20account utente sono migrati nel cloud;</li> <li>• % Applicativi consultabili in lavoro agile:100%;</li> <li>• % Banche dati consultabili in lavoro agile:100%;</li> <li>• Firma digitale: 19 remote acquistate dall'Ente il resto del personale utilizza Firma "gratuita" tramite smartCard</li> <li>• Acquisto di licenze zoom 3 licenze</li> <li>• Avvio della Migrazione ad Office 365 tutto il personale (es.posta in cloud ed incremento licenze in videoconferenza</li> <li>• attivazione centralino remoto", per utilizzare il telefono fisso da casa sul portatile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottimizzazione ed adeguamento del sistema di gestione presenze alle modalità di svolgimento e agli istituti del lavoro agile, da attuarsi mediante specifici interventi da programmare e concordare con la software house</li> </ul>

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Economico-finanziarie	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanziamenti per formazione, anche per l'accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali a lavoro agile</li> <li>• Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsione di risorse nel triennio destinate ad acquisisti di strumentazione tecnologica e corsi di formazione.</li> </ul>

### 3.2.4 Modalità attuative

Al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria e a seguito di sottoscrizione dell'accordo individuale<sup>21</sup>, tutto il personale a tempo indeterminato e determinato pieno o parziale; in conformità al quadro normativo indicato nelle premesse, e nel rispetto di quanto indicato in merito nei contratti collettivi di riferimento applicati al personale che presta servizio a Sardegna Ricerche, ossia CCNL CREDITO<sup>22</sup> e CCRL RAS, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva regionale si fa riferimento alle disposizioni contenute nella sottosezione del PIAO RAS 2022-2024<sup>23</sup> e a quanto disposto anche dalla recente normativa regionale<sup>24</sup>.

In conformità di quanto indicato nelle "Linee guida" in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche <sup>25</sup> "L'amministrazione individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, fermo restando che sono comunque esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili". Con riferimento all'Agenzia tali attività sono state individuate nelle attività di front office e di gestione dei laboratori/piattaforme che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'agenzia);

*Inoltre, al punto "3" delle medesime "Linee guida", si rammenta che" (...) fermo restando che il lavoro agile non è esclusivamente uno strumento di conciliazione vita-lavoro ma anche uno strumento di innovazione organizzativa e di modernizzazione dei processi, l'amministrazione nel prevedere l'accesso al lavoro agile ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Fatte salve queste ultime e fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti, il principio di rotazione dei lavoratori al lavoro agile per quanto applicabile e l'obbligo di garantire prestazioni adeguate, l'amministrazione, previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali attraverso gli istituti di partecipazione previsti dai CCNL, avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure.*

Come sopra già indicato, è attualmente in corso la revisione della mappatura dei processi e delle attività cd. *smartabili* e sono programmati degli incontri della Direzione con le Rappresentanze sindacali dei lavoratori per un confronto in merito alle linee di attuazione del Lavoro Agile, secondo le norme di legge.

Ciò premesso, l'orientamento della Direzione di questa Agenzia mira, subordinatamente all'evoluzione della normativa in materia, a consentire il mantenimento dell'utilizzo di tale modalità di lavoro per il 30% <sup>26</sup>delle risorse umane che complessivamente potranno prestare attività lavorativa in modalità agile, anche mediante la rotazione delle unità lavorative nel caso in cui le richieste eccedano tale percentuale al fine di contemperare le esigenze di raggiungimento degli obiettivi assegnati agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori che vi prestano servizio.

Saranno previsti specifici interventi formativi finalizzati a garantire uno svolgimento efficace e in sicurezza della prestazione lavorativa in modalità agile, rivolti alle lavoratrici/lavoratori direttamente coinvolti e ai rispettivi responsabili. Le tematiche inerenti a tali interventi formativi sono oggetto di trattazione alla successiva sezione del presente Piano, dedicata alla Formazione del personale.

<sup>21</sup> L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 e compatibilmente con la disciplina prevista dai rispettivi CCNL vigenti esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

<sup>22</sup> Si veda art. 11 dell'Accordo di rinnovo del 19/12/2019 per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL "Credito" vigente)

<sup>23</sup> Delibera 20-57 del 30.06.2022 - Allegato 11 "Organizzazione del lavoro agile - REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA"

<sup>24</sup> Si veda Art.46 bis, comma 4, Legge 31/98 e ss.mm.ii. con la Legge regionale 12 dicembre 2022, n. 22 "Norme per il sostegno e il rilancio dell'economia, disposizioni di carattere istituzionale e variazioni di bilancio pubblicata nel Buras n. 58 del 12/12/2022 - OMISSIS - art. 9 comma 4 «Al comma 4 dell'articolo 46-bis della legge regionale n. 31 del 1998, e successive modifiche ed integrazioni, le parole "superato il periodo di prova" sono soppresse».

<sup>25</sup> "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021."

<sup>26</sup> Con l'introduzione del PIAO- Piano integrato della pubblica amministrazione (PIAO, introdotto dal DL 80/2021) In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. "assorbirà i contenuti dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA) e rappresenterà per tutte le pubbliche amministrazioni, a partire dal 31 gennaio 2022, uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da attuare. Il tetto del 15% dei lavoratori in smart working varrà per le amministrazioni che non adotteranno il Piano," Come da dichiarazioni rilasciate dal ministro Brunetta (ricordiamo che il Decreto Proroghe, Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56, per primo era intervenuto sullo smart working emergenziale, eliminando le precedenti percentuali e lasciando, ma solo a regime dopo la fine dello stato di emergenza, una soglia – in questo caso minima non massima – del 15% in caso di mancata adozione del POLA).

Decreto-legge del 22/04/2021 n. 52 -Misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19. Art. 11 bis Disposizioni urgenti in materia di lavoro agile All'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, relativo alla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al primo periodo, dopo la parola: «telelavoro» sono aggiunte le seguenti: « e del lavoro agile »; b) al terzo periodo, le parole: « 60 per cento » sono sostituite dalle seguenti: « 15 per cento »; c) al quarto periodo, le parole: « 30 per cento » sono sostituite dalle seguenti: « 15 per cento ».

### 3.2.5 Lavoro Agile: Soggetti, processi e strumenti

Per ognuno dei soggetti coinvolti, di seguito si descrivono in modo sintetico, il ruolo, le strutture e i processi funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile:

<b>SOGGETTO</b>	<b>Nella costruzione e adozione del Piano</b>	<b>Nella messa a regime del Lavoro agile</b>
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	Definizione indirizzi per lo sviluppo del lavoro agile Approvazione del Piano del lavoro agile indicato nella sottosezione Organizzazione del lavoro agile del PIAO	Verifica annuale sullo stato di attuazione del Piano e approvazione dell'aggiornamento dello stesso. Valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento degli indirizzi
<b>UFFICIO RISORSE UMANE</b> <b>UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE</b>	Stesura della bozza del Piano	Coordinamento della relativa fase attuativa del Piano. Tenuta degli accordi individuali del lavoro agile. Supporto alla gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo. Aggiornamento del Piano
<b>ORGANIZZAZIONI SINDACALI</b>	Confronto e formulazione di proposte e osservazioni (non oggetto di contrattazione) sia con RSU e OO.SS. Aziendali sia con RSU che con Direttore generale	Monitoraggio della attuazione in relazione a quanto indicato nel Piano e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
<b>CUG</b> <b>Comitati unici di garanzia</b>	L'organismo è in fase di costituzione	Monitoraggio della attuazione in relazione a quanto indicato nel Piano e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
<b>OIV</b> <b>Organismo indipendente di valutazione</b>	Confronto e acquisizione di elementi in merito alle modifiche da apportare al SMVP e alla definizione degli indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile	Monitoraggio della attuazione in relazione a quanto indicato nel Piano e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
<b>RESPONSABILI U.O.</b>	Successivamente alla adozione del Piano, eventuale confronto e condivisione, in merito al programma del Lavoro agile predisposto per la proposta di revisioni e/o aggiornamenti nonché delle relative modalità attuative,	Predisposizione, aggiornamento periodico e comunicazione delle rotazioni del personale in base agli accordi individuali stipulati all'ufficio Risorse Umane e alla Direzione. Gestione del rapporto di lavoro agile con i dipendenti. Rapporto e coordinamento con l'Ufficio Risorse umane. Monitoraggio su progetti e raggiungimento risultati.
<b>PERSONALE U.O.</b>	Rispetto degli accordi individuali sottoscritti	Formulazione della domanda di attivazione del lavoro agile. Inoltro dell'istanza agli uffici competenti (U.O. RU) Stipula dell'accordo individuale. Redazione di Report periodici sulle attività svolte
<b>RTD</b> <b>Responsabile della Transizione al Digitale</b> (Il Responsabile, allo stato attuale, è il Direttore Generale in quanto unico Dirigente presente nella struttura.)	Previsione di specifica formazione inerente al lavoro agile	Definizione di un maturity model per il lavoro agile.

### 3.2.6.Sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile a partire dalla baseline per la definizione dei livelli previsti, degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi è rimessa all'Amministrazione. Il percorso, oltre la fase di utilizzo del lavoro agile emergenziale, comprende le fasi di avvio e fasi di sviluppo.

Nel caso di specie del "lavoro agile" l'Agenzia Sardegna Ricerche: da un lato parte dal registrare un'assoluta assenza di esperienza pregressa sia di telelavoro sia di lavoro agile che possa in qualche modo costituire un benchmark esperienziale di riferimento; dall'altra registra nei mesi del 2020 di "forzato" ricorso al lavoro agile un output produttivo che, calato nel contesto di riferimento, marca un risultato tendenzialmente più che positivo. Tenuto conto dello stato di baseline riferito al 2021 e di quanto in questa sede esposto con riferimento agli sviluppi successivi del lavoro agile, si riportano nella tabella seguente gli indicatori relativi ad alcune condizioni di salute abilitanti e allo stato di implementazione che questa Amministrazione ritiene di introdurre e monitorare, così da creare la base di partenza per successive serie storiche.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target 2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FONTI
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>								
Coordinare le attività di lavoro agile	1) Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile		NO	SI	SI	SI	SI	DIR
	2) Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile		NO	SI	SI	SI	SI	DIRRU
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>								
Migliorare le competenze direzionali:	3) % responsabili che hanno partecipato a corsi di formazione utili per lo sviluppo di competenze efficaci per lo svolgimento del lavoro agile nell'ultimo anno		0%	40%	100%	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RU
Migliorare le competenze organizzative:	4) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione utili per lo sviluppo di competenze organizzative efficaci specifiche nell'ultimo anno		0%	20%	100%	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RU
Competenze digitali:	5) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno		0%	20%	In fase di censimento	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU
<b>SALUTE DIGITALE</b>								
	6) N. PC per lavoro agile		72	97	97	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RUSIR
	7) % lavoratori agili dotati di dispositivi di comunicazione		10	23	23	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RUSIR
	8) % Lavoratori dotati di strumenti ergonomici e hardware aggiuntivi		0	5%	10%	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RUSIR
	9) Sistema VPN		Si	Si	si	Implementazione	Implementazione	SIR
	10) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)		Si	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR
	11) % Applicativi consultabili in lavoro agile		100%	100%	100%	100%	100%	SIR

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	12) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%	SIR	
	13) % Processi digitalizzati	60%	90%	100%	100%	100%	SAG SIR	
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>							
	14) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Da censire	Da censire	€28.880,00	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIRSAB	
15) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Da censire	€10.000 circa	In fase di censimento	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIRSAB		

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target 2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	Fonte
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>							
	16) % lavoratori agili effettivi sul totale dei dipendenti	0	30%/50%/75% 100% <u>Stipula accordi individuali</u> (svolgimento del lavoro agile con prevalenza del lavoro in presenza) per n. 63/74 pari al 100% delle istanze presentate dai dipendenti) e <u>Lavoratori fragili: svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile lavoro agile per il 100% dei lavoratori fragili fino al perdurare dello stato di emergenza)</u>	100% Mantenimento del dato Valutazione nuove istanze presentate dal personale per la stipula dell'accordo individuale <u>Lavoratori fragili:</u> in attesa di ulteriori norme a tutela dei suddetti lavoratori preannunciate dal ministro per la PA e nelle more della stipula degli accordi, si consente lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile	Subordinatamente all'evoluzione della normativa in materia, a consentire il mantenimento dell'utilizzo di tale modalità di lavoro per il per il 30% delle risorse umane che complessivamente potranno prestare attività lavorativa in modalità agile  Regolamentazione del lavoro agile a seguito di confronto sindacale	Mantenimento del dato	RU	
	17) % Giornate/ore di lavoro agile sul totale delle giornate/ore lavorative	0	Al massimo 49% in agile prevalente presenza	Al massimo 49% in agile prevalente presenza Mantenimento/ miglioramento del dato Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	Al massimo 49% in agile prevalente presenza Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	Mantenimento/ miglioramento del dato Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	RU	



QUALITA'							
	18) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/figure apicali dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	Da censire	Da censire	Da censire	Da censire	Da censire	RU

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target 2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FONTI	
<b>ECONOMICITÀ</b>									
	Riflesso economico	19) Riduzione costi	Cfr. nota <sup>16</sup>	- Cfr. nota <sup>17</sup>	- Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	CGP	
	Riflesso patrimoniale	20) Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	- Non rilevato	- Non rilevato	-	-	-	CGP	
<b>EFFICIENZA</b>									
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVE</b>	Produttiva	21) Diminuzione assenze, Aumento produttività	- Riduzione delle assenze per malattia del 77%	- Riduzione delle assenze per malattia del 47%	in fase di censimento	Mantenimento/ miglioramento del dato	Mantenimento/ miglioramento del dato	RU CGP	
	Economica	22) Riduzione di costi per output di servizio	-	-	-	-	-		
	Temporale	23) Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Non riscontrata riduzione	Non riscontrata riduzione	Mantenimento/riduzione dei tempi di lavorazione	Mantenimento/ riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	Mantenimento/ riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	CGP	
	<b>EFFICACIA</b>								
	Quantitativa	24) Quantità erogata. Quantità fruita	-	-	-	-	-	CGP	
	Qualitativa	25) Qualità percepita livello medio di soddisfazione degli utenti, quale risulta dal questionario erogato in corso d'anno per l'ascolto dell'utenza	-	-	-	-	-	RU	
	<b>NOTE</b>	20) il Lavoro agile non ha consentito attualmente razionalizzazione degli spazi. È prevista una ristrutturazione della Sede di Cagliari che sarà funzionale anche a questo scopo 22) e 24) 25) Non esistono rilevazioni che possano consentire l'individuazione di una baseline. In considerazione di ciò si valuterà l'eventuale introduzione di indicatori di performance in sede di aggiornamenti futuri del Piano con individuazione dei relativi target.							

<sup>13</sup> Durante l'anno 2020 a seguito dei periodi di chiusura disposti dalla normativa emergenziale di contenimento del virus delle sedi sono state riscontrate riduzioni nelle spese di gestione (es. spese di pulizia, energia elettrica)

<sup>14</sup> Il rendiconto di gestione 2021 è attualmente in fase di predisposizione. Non si dispone pertanto di dati consuntivi per tale a

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

#### 3.3.1 Premessa e obiettivi del Piano e presupposti normativi

Il Piano, relativo al periodo 2023-2025, aggiorna e ridefinisce la programmazione dei fabbisogni precedentemente adottati, integrando definitivamente, dopo la prima stesura del 2022, il fabbisogno del personale all'interno del PIAO.

Con la pubblicazione sulla GU nr. 215 del 14 settembre 2022 del Decreto adottato dal ministro per la Pubblica amministrazione, di concerto con quello dell'Economia e delle Finanze, il 22 luglio scorso sono state implementate le regole per la corretta determinazione del fabbisogno del personale nella Pubblica Amministrazione, attualizzata alle nuove esigenze. "Si rende, dunque, necessario adottare, con la necessaria gradualità, un cambio di paradigma, coniugando la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo volto a non concludere la descrizione del profilo all'assolvimento delle mansioni previste dalla posizione di lavoro che i dipendenti ricoprono al momento di ingresso nel pubblico impiego, bensì a riconoscerne e accompagnarne l'evoluzione, verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio, elementi centrali – questi – anche nel disegnare carriere dinamiche per i più meritevoli e accrescere l'attrattività del lavoro pubblico, in una logica di employer branding."

Il piano interviene a valle:

- delle priorità e degli obiettivi strategici affidati all'Agenzia in data 10 dicembre 2021 con Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61 e degli ulteriori programmi di attività affidati con Deliberazione n. 48/60;
- dell'esigenza portare a conclusione le attività di reclutamento previste dal precedente piano del fabbisogno;
- dare seguito a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 30/37 del 30.09.2022 relativo al piano di rigenerazione amministrativa (PRiGA 2021-2027) relativo alla programmazione 2021-2027;
- dare seguito a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 31/34 del 13.10.2022 relativo alle attività di cui alla missione 14 programma 2 contenuto nel Documento di economia e finanza regionale (DEFER) in attuazione dell'articolo 36, comma 3, del D. Lgs. n. 118/2011;
- Predisporre e organizzare la struttura e la capacità produttiva in termini di risorse umane necessarie in vista della gestione dei fondi strutturali 2021-2027 con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa dei fondi comunitari gestiti.

Essa tiene conto:

- dei fabbisogni di personale rilevati nel corso degli ultimi anni;
- delle esigenze organizzative emerse nell'ultimo quinquennio;
- del Piano triennale della Performance 2022/2024;
- del Bilancio di previsione pluriennale 2022-2024 e degli stanziamenti del bilancio 2022-2024 previsti con Delibera della Giunta Regionale n. 38/4 del 21/12/2022

Il presente Piano, relativo al periodo 2023-2025, aggiorna e ridefinisce la programmazione dei fabbisogni precedenti e definisce il fabbisogno di personale, secondo le previsioni dell'articolo 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come novellati dall'articolo 4 del D.Lgs. n. 75/2017, in coerenza con il Decreto del Ministro per la Semplificazione e Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni pubbliche", registrato dalla Corte dei conti il 09/07/2018.

Il Piano è definito in coerenza e a valle degli strumenti di programmazione economico finanziaria e, nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, quantifica le risorse necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali.

Come noto l'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione.

Quanto alla modalità di definizione del Piano, l'art. 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, come novellato dall'art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, con il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08/05/2018, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ha definito le linee di indirizzo, di natura non regolamentare, per la predisposizione del Piano da parte delle Amministrazioni Pubbliche: le linee guida, dunque, individuano la metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni dovranno adottare in sede applicativa.

Ai sensi di quanto previsto dal D.Lgs. n. 75/2017 e dalle predette linee guida:

- il Piano è sviluppato in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente; per ciascuna annualità devono essere indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;
- il Piano deve essere adottato in coerenza con ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano. Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio;
- l'aver assolto agli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni di qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 6, comma 6, D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.; art. 3, comma 5, D.L. n. 90/2014).

Il presente piano è finalizzato ad ottimizzare le risorse e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità. Il Piano è relativo al periodo 2022-2024, aggiorna e ridefinisce la programmazione dei fabbisogni precedenti e definisce il fabbisogno di personale, secondo le previsioni dell'articolo 6 e 6 ter del D. Lgs. n. 165/2001, in coerenza con il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Pubbliche Amministrazioni", pubblicato in G.U. 215 del 14 settembre 2022 registrato dalla Corte dei Conti il 01 settembre 2022.

Il Piano è definito in coerenza e a valle degli strumenti di programmazione economico finanziaria e, nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, rileva e quantifica le esigenze dell'Agenzia risorse necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali ed in coerenza con il piano delle performance.

Come noto l'art. 6 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo art. 4 del D. Lgs. n. 75/2017, introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione.

Quanto alla modalità di definizione del Piano, l'art. 6-ter del D. Lgs. n. 165/2001, come novellato dall'art. 4 del D. Lgs. n. 75/2017, il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08 maggio 2018, previa intesa in sede di Conferenza Unificata, ha definito le linee di indirizzo, di natura non regolamentare, per la predisposizione del Piano da parte delle Amministrazioni Pubbliche, il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Pubbliche Amministrazioni", pubblicato in G.U. 215 del 14 settembre 2022 registrato dalla Corte dei Conti il 01 settembre 2022.

Le linee guida, dunque, individuano la metodologia operativa di orientamento che le Amministrazioni dovranno adottare in sede applicativa.

Ai sensi di quanto previsto dal D. Lgs. n. 75/2017 e dalle già menzionate linee guida:

- il Piano è sviluppato in prospettiva triennale, deve essere adottato annualmente e per ciascuna annualità devono essere indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;
- il Piano deve essere adottato in coerenza con il ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano. Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. Detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio;
- l'aver assolto agli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni di qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 6, comma 6, D. Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii.; art. 3, comma 5, D. L. n. 90/2014);
- Predisporre il piano anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

Il Piano è oggetto di specifica forma di pubblicità e di trasparenza. Il D.Lgs. n. 33/2013 (in materia di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) prevede **l'obbligo di pubblicazione della dotazione organica e del costo del personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato**. Il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08/05/2018 specifica che la comunicazione del Piano al SICO può rappresentare lo strumento di assolvimento ai predetti obblighi e che la comunicazione dei contenuti dei piani del personale al sistema di cui all'art. 60 del D.Lgs. n. 165/2011 **deve essere effettuata entro 30 giorni dalla loro adozione** (in assenza di tale comunicazione è fatto divieto alle amministrazioni di procedere alle assunzioni).

Il presente piano, dunque, seguendo la nuova accezione prevista dal legislatore, è lo strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Rimangono comunque fermi i vincoli di spesa potenziale stabiliti dalla norma vigente. Pertanto, nel programmare le assunzioni per le professionalità da acquisire sulla base delle esigenze occorre verificare che queste siano compatibili con le facoltà assunzionali vigenti e con i previsti tetti di spesa. Tutto ciò premesso, il presente piano dei fabbisogni si fonda su una complessiva analisi concreta dei compiti istituzionali in termini di obiettivi, competenze, attività esercitate direttamente e professionalità necessarie in termini quantitativi e qualitativi, deve inoltre essere compatibile con l'equilibrio economico-patrimoniale dell'azienda, nonché rispettare gli obiettivi previsti dalla normativa vigente.

Esso tiene conto:

- dei fabbisogni e della spesa di personale dipendente e parasubordinato per tutte le diverse tipologie contrattuali utilizzate rilevati nel corso degli ultimi anni;
- del Piano triennale della Performance 2022-2024;
- del Bilancio di Previsione dell'esercizio 2022 e del bilancio pluriennale 2022-2024, nonché del Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio;
- Dell'attuale quadro legislativo, come modificatosi a seguito delle disposizioni normative intervenute con il D. Lgs. n. 75/2017, con la Legge n. 205/2017 (Legge di bilancio 2018) e con la Legge n. 145/2018 (Legge di bilancio 2019) in materia di reclutamento ed assunzioni di personale;
- delle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle Amministrazioni Pubbliche", adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'art. 6, comma 1 del D. Lgs. n. 165/2001 e pubblicate nella G.U. n. 173 del 27 luglio 2018;
- della Deliberazione della Giunta Regionale n. 28/5 del 15 luglio 2021 "Piano triennale del Fabbisogno di personale 2021-2023. Determinazione della capacità assunzionale della Regione. L. R. n. 31 del 13 novembre 1998, art. 15";
- Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Pubbliche Amministrazioni", pubblicato in GU 215 del 14 settembre 2022 registrato dalla Corte dei Conti il 01

settembre 2022.

**3.3.2 La situazione organizzativa di partenza**

Per l'attuazione delle attività assegnate l'Agenzia riceverà le risorse attraverso il bilancio Regionale 2023/2025, che si quantificano mediamente in 20 milioni euro annui, che finanziano le spese di funzionamento dello stesso Ente e delle sue Partecipate facenti parte del Sistema Regionale della ricerca (CRS4 Srl, Porto Conte Ricerche Srl e Fondazione IMC Onlus) e la realizzazione dei principali interventi sopra indicati. Nel corso degli anni e fin dal periodo di programmazione comunitaria 1994-1999, l'Agenzia ha sempre gestito una serie consistente di risorse finanziarie comunitarie finalizzate allo sviluppo di iniziative che si inquadravano nell'ambito delle proprie attività istituzionali.

Nella tabella seguente si presenta la situazione aggiornata dell'organico di Sardegna Ricerche, del contingente di personale comandato e delle relative consistenze di personale al 31/12/2022:

Inquadramenti	Dotazione organica	Personale SR a T.IND. al 31.12.22	Personale assegnato a SR	Organico al 31.12.22	Ulteriore scopertura su organico approvato
Direttore generale	1	0	1	1	0
<b>Struttura organizzativa</b>					
Dirigenti	3	0	0	0	- 3
Quadri direttivi Credito	13	8	0	8	- 5
III area profess Credito Categoria D CCRL	89	32	23	55	- 34
Primo Livello Credito Categoria C CCRL	18	12	0	12	- 6
Categoria B CCRL	2	0	0	0	-2
<b>TOTALE (compreso DG)</b>	<b>126</b>	<b>52</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>- 50</b>

## Organico in ruolo - Personale dipendente in servizio nel periodo dal 2013 al 2022

In particolare distinguendo per tipologie contrattuali e livello retributivo la situazione è la seguente:

Dal 01 gennaio al	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
<b>Dirigenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Quadri direttivi</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Terza area - 4° livello	2	2	2	2	8	9	15	19	19	19
Terza area - 3° livello	9	9	9	9	13	12	10	11	11	11
Terza area - 2° livello	8	8	8	8	10	10	5	0	0	0
Terza area - 1° livello	12	12	12	12	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Terza area</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Livello unico (ex prima e seconda area)							10	10	10	10
Seconda area - 3° livello	6	6	6	6	9	9				
Seconda area - 2° livello	3	3	3	3	1	1				
Seconda area - 1° livello	1	1	1	1						
<b>Totale Seconda area</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Totale CCNL Credito</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
Categoria D - 2° livello								1	1	1
Categoria D - 1° livello				1	1	1	1			1
<b>Totale Categoria D</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Categoria C - 2° livello							2	2	2	2
Categoria C - 1° livello				2	2	2				
<b>Totale Categoria C</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Categoria B - 1° livello										
<b>Totale Categoria B</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale CCRL RAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Totale personale Agenzia SR</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>52</b>

## Personale in assegnazione temporanea

Dal 01 gennaio al	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Dirigente con ruolo di Direttore Generale	1			1	1
Dirigente con ruolo di Commissario straordinario		1	1		
Dirigente con ruolo di Direttore di Servizio					
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Categoria D - da AREA				1	1
Categoria D - da RAS	22	23	23	22	22
<b>Totale Categoria D</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

A seguito dell'applicazione della L.R. n. 37/2016 la Regione Sardegna, vista l'assenza di capacità assunzionale di Sardegna Ricerche, ha proceduto alla stabilizzazione di n. 23 precari che operavano presso la stessa Agenzia.

Tale personale era stato contrattualizzato per rafforzare gli uffici impegnati come organismo intermedio per l'attuazione del POR/FESR SARDEGNA 2014-2020.

Dopo la stabilizzazione da parte della Regione il personale è stato assegnato temporaneamente fino al 31/12/2023 a Sardegna Ricerche per la conclusione delle attività relative al POR/FESR SARDEGNA con oneri a valere sullo stesso programma comunitario sul quale i costi dei dipendenti in assegnazione temporanea vengono finanziati.

Nel 2019 in merito al personale in categoria D è stata acquisita in assegnazione temporanea una risorsa da AREA (Azienda regionale per l'edilizia abitativa), mentre una dipendente dei 23 è stata trasferita alla RAS, in merito alla Direzione generale è stato sostituito il Direttore Generale, dipendente RAS, con un Commissario straordinario, proveniente da AREA, il quale, dal 2021, è stato confermato come Direttore Generale.

Pertanto dal settembre 2018 il numero di collaboratori si è ridotto delle unità che sono state stabilizzate come di seguito rappresentato:

## Personale flessibile - I collaboratori coordinati e continuativi nel periodo dal 2013 al 2022

	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
COLLABORATORI A PROGETTO A VALERE SU PROGETTI COMUNITARI POR	27	51	55	46	48	25	25	21	20	17
COLLABORATORI A PROGETTO A VALERE SU FINANZIAMENTI SPECIFICI AGGIUNTIVI	8	7	5	1	2					
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

Il costo del personale flessibile è totalmente sostenuto con fondi comunitari e/o con fondi specifici aggiuntivi e non grava a nessun titolo sui trasferimenti per il funzionamento dell'ente.

Pertanto la situazione dell'organico di Sardegna Ricerche, del contingente di personale comandato e del personale precario e delle relative consistenze di personale al 31/12/2022, al netto dei tre dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea presso altri Enti, è così determinato:

Situazione al 31/12/2022	Personale SR a T.IND. al 31.12.22		Contratto di collaborazione a progetto CO.CO.CO.	Organico al 31.12.22
	CCNL Credito	CCRL RAS		
<b>Tipologia del contratto</b>				
<b>Dipendenti in ruolo</b>	<b>45</b>	<b>4</b>		<b>49</b>
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea verso RAS</i>	2			2
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea verso altri Enti del Sistema Regione</i>	1			1
<b>Dipendenti in assegnazione OUT</b>	<b>3</b>			<b>3</b>
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea da RAS fino al 31/12/2023</i>		22		22
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea da altri Enti del Sistema Regione fino al 31/01/2023</i>		1		1
<b>Dipendenti in assegnazione IN</b>		<b>23</b>		<b>23</b>
<b>Totale Dipendenti</b>	<b>48</b>	<b>27</b>		<b>75</b>
Collaboratori			17	
<b>Totale personale</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>92</b>
<i>Dirigenti in ruolo</i>				
<i>Dirigenti in assegnazione dall'esterno</i>		1		
<b>Dirigenti</b>		<b>1</b>		
<b>Risorse umane impegnate presso l'Agenzia Sardegna Ricerche</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>93</b>

### 3.3.3 Stato di attuazione del precedente piano del fabbisogno

Il Piano di attuazione del fabbisogno 2021-2023 è stato realizzato solo parzialmente in quanto l'Agenzia, non ha potuto approvare il bilancio di previsione in quanto l'organo di controllo dell'Agenzia è stato nominato dalla Giunta Regionale in data 20 giugno 2022. lo stato di attuazione è il seguente:

Anno 2022					
Tipologia procedura	Contratto	Categoria	Obiettivo Numero	Stato di attuazione attività per il reclutamento	Note
Stabilizzazione precari	C.C.R.L.	D	21	19	I contratti di lavoro verranno stipulati entro il primo trimestre 2023 - I rimanenti verranno assunti con procedura di scorrimento graduatorie
Progressioni verticali	C.C.N.L. Credito	4^ Area - Quadri	5	Procedura in corso	
	C.C.N.L. Credito	3^ Area	3	Procedura in corso	
	C.C.R.L.	D	2	Procedura in corso	
Scorrimento graduatorie Sistema Regione, mobilità e concorsi	C.C.R.L.	D	7	1 assunzione già effettuata	Restano 6 assunzioni Procedura in corso
	C.C.R.L.	C	4	Procedura in corso	
Concorsi	C.C.R.L.	B	1	Procedura da avviare	
	Dirigenti	Dirigenti	2	Procedura in corso	

### 3.3.4 Turnover del personale e dinamica della spesa

#### Turnover

Il "turnover" del personale dell'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da una sola cessazione per pensionamento nell'ambito del ruolo del C.C.N.L. Credito.

Nel 2018 i precari all'epoca in servizio presso l'Agenzia furono stabilizzati dall'Amministrazione Regionale e assegnati sino al 31 dicembre 2020 a Sardegna Ricerche. Nel mese di dicembre 2020 sono stati prorogati sino al termine della programmazione POR/FESR 2014/2020, cioè sino al 2023.

#### Dinamica della spesa

La spesa per il personale a valere sulle risorse proprie è rimasta sostanzialmente invariata in considerazione che la maggior parte dei lavoratori in assegnazione temporanea (23) sono finanziati a valere su fondi comunitari e che il costo dei dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea OUT (3) presso altri enti è rimborsato dall'Ente in cui prestano la propria opera.

### 3.3.5 Mancata presenza dei Dirigenti

Come evidenziato in occasione della formulazione dei piani annuali delle attività e dei conseguenti piani dei fabbisogni del personale, l'Agenzia Sardegna Ricerche non dispone tra i propri dipendenti di personale con qualifica dirigenziale. L'unico Dirigente presente nell'attuale organizzazione dell'Agenzia è il Direttore Generale. La funzione di Direttore Generale è svolta da un Dirigente del Sistema Regione in assegnazione temporanea presso Sardegna Ricerche con oneri a carico dell'Agenzia.

Non essendo presenti in organico figure dirigenziali, le funzioni decisionali nonché quelle di impegno e di liquidazione della spesa sono concentrate sul Direttore Generale. In virtù del tipo di contratto utilizzato, che rispetto ai contratti di tipo pubblico consente alcune deroghe rispetto al principio che vede attribuite alle sole figure dirigenziali la potestà di impegno e di spesa a carico del soggetto pubblico, alle figure **dei quadri direttivi possono essere attribuite specifiche deleghe** che consentono agli stessi, entro determinati limiti predefiniti, di procedere a impegni e pagamenti in forma autonoma.

Tutti gli impegni di spesa realizzati dai Quadri Direttivi nell'esplicazione di questa delega sono in ogni caso portati a conoscenza del Direttore Generale.

Entrambe le situazioni sopra individuate sono state espressamente previste nello **Statuto dell'Agenzia**, approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 45/9 del 15 settembre 2015, il quale all'art 5, comma 3 punto g) dispone che il Direttore Generale "in assenza di dirigenti, pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate", e all'art 5, comma 3 punto e) stabilisce che "può conferire al personale di ruolo [...] secondo le disposizioni del contratto collettivo di lavoro vigente, deleghe concernenti specifiche e definite funzioni proprie, mediante espressa attribuzione di competenza per materia e/o per processo".

Sia la precedente struttura organizzativa di Sardegna Ricerche che quella attualmente in essere (Determinazione del Direttore Generale n. 1662 del 04 ottobre 2018) hanno previsto un'organizzazione basata su tre Servizi, oltre al Direttore Generale, in base all'Atto Generale di organizzazione dell'Agenzia.

Quella rappresentata è una situazione sicuramente "ibrida", differente rispetto a quanto previsto dagli artt. 23, 24 e 25 della Legge Regionale n. 31/1998, sia presso l'Amministrazione Regionale e sia negli altri Enti del Sistema Regione, **ed è una situazione che deve essere sanata al più presto con un intervento che consenta la copertura dei posti dirigenziali vacanti.**

Nel piano del fabbisogno del personale 2021-2023 è stato previsto il reclutamento di **due dirigenti** per la copertura di due servizi.

Con nota n 8356 del 22 settembre 2022 l'Agenzia ha richiesto l'autorizzazione per l'assunzione di n. 1 unità dirigenziale a tempo determinato ai sensi dell'art 29 comma 4bis del 31/1998 mentre si sta procedendo con avviso di mobilità nel sistema regione per il secondo dirigente.

Appare del tutto evidente la necessità di procedere in vista dell'ormai prossimo avvio delle attività del nuovo ciclo di programmazione comunitaria e delle attività previste dal Documento di economia e finanza regionale (DEFR) approvato dalla Giunta Regionale con n. 31/34 del 13.10.2022.

### 3.3.6 Cessazioni Previste

Di seguito si fornisce una previsione delle cessazioni negli anni 2023, 2024 e 2025.

La previsione si basa, nei casi in cui non sono disponibili informazioni puntuali sull'anzianità contributiva, sul criterio del raggiungimento del requisito ordinamentale dell'età anagrafica (67 anni). Non vengono previste cessazioni a seguito di opzione per la pensione anticipata.

Si tratta, in ogni caso, di previsioni che potrebbero subire variazioni nella loro collocazione temporale, sia per effetto di diverse scelte fatte dagli interessati in relazione alla riforma delle pensioni in corso di discussione (opzione donna, nuova quota, ecc.). In tal caso, come è noto, non vi sarebbe risoluzione del rapporto di lavoro che continuerebbe fino alla maturazione del diritto alla pensione di vecchiaia.

È possibile, peraltro, che alcune unità di personale previste in uscita a 67 anni decidano di anticipare il loro pensionamento, rispetto alla collocazione temporale prevista nel piano, a seguito di opzione per la pensione anticipata in base alla normativa vigente.

#### Economie delle cessazioni

L'unica economia deriva dalla cessazione del 2023 e una cessazione nel 2024 e sono relative alla cessazione di **2 dipendenti con C.C.N.L. Credito**, inquadrato il primo nella terza area professionale, e il secondo come quadro direttivo chiave quarto livello, il cui costo aziendale, al netto di IRAP, sono pari così determinati a regime.

L'economia è riferita al costo annuale sostenuto nell'esercizio 2022. E' evidente che l'economia effettiva utilizzabile dovrà essere riproporzionato rispetto al mese effettivo di quietanza previsto la prima a settembre 2023 la seconda nel mese di maggio 2024.

	unità	economie	% turnover	capacità assunzionale
cessazioni 2013	-	-	60%	-
cessazioni 2014	-	-	60%	-
cessazioni 2015	-	-	25%	-
cessazioni 2016	-	-	75%	-
cessazioni 2017	-	-	25%	-
cessazioni 2018	-	-	100%	-
cessazioni 2019			100%	0
cessazioni 2020	-	-	100%	-
cessazioni 2021	-	-	100%	-
cessazioni 2022			100%	-
cessazioni 2023*	1,00	82.042,38	100%	82.042,38
cessazioni 2024**	1,00	135.814,19	100%	135.814,19
cessazioni 2022		-		
<b>TOTALE</b>	<b>2,00</b>	<b>217.856,57</b>	<b>9,45</b>	<b>217.856,57</b>

Si confermano inoltre le Economie concernenti le progressioni verticali CCRL già previste nel piano del fabbisogno 2021-2023 che vengono confermate essendo in piano in corso di attuazione.

Le economie relative al CCRL previste nel piano sono le seguenti:



Economia da cessazione	
DESCRIZIONE	COSTO
Costo CCRL - Livello C1 (Economia)	78.550,55
Costo CCRL - Livello C2	81.654,96
Differenza (su fondo progressioni prof.)	3.104,41

### 3.3.7 Il contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale

#### Indirizzi strategici regionali 2023-2025

Come già evidenziato nel precedente piano del fabbisogno, anche la programmazione del nuovo fabbisogno 2023-2025 si è basata su quattro principali elementi che costituiscono altrettante criticità da superare con l'attuazione del presente piano:

1. situazione organizzativa e gestionale attuale, come sopra descritta, che si è determinata negli ultimi anni a seguito del conferimento all'Agenzia di nuovi incarichi, mansioni e progetti e conseguenti risorse finanziarie da gestire unitamente alla richiesta di supporto da parte di diversi Assessorati Regionali per la gestione operativa di misure e interventi di loro competenza, hanno comportato, per attenuare l'impatto organizzativo, il ricorso a personale con contratto flessibile e personale in assegnazione temporanea. I dati evidenziano infatti che tale personale "esterno" risulta essere in numero praticamente identico al personale dipendente di ruolo;
2. nuovi obiettivi generali e priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche per il triennio 2021-2023 come definiti dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61 del 10 dicembre 2021 unitamente a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 31/34 del 13.10.2022 relativo alle attività di cui alla missione 14 programma 2 contenuto nel Documento di economia e finanza regionale (DEFR) in attuazione dell'articolo 36, comma 3, del D.Lgs. n. 118/2011;
3. un importante carico di lavoro fra il personale operativo: la carenza di personale in diversi uffici determina un eccessivo carico e in determinate situazioni la difficoltà a rispettare le tempistiche di alcuni procedimenti;
4. la compresenza di due contratti di lavoro applicati al personale: quello del Credito applicato a 49 dipendenti ex Consorzio 21 ed il C.C.R.L. Regione Sardegna applicato a 3 dipendenti di ruolo e ai 22 Funzionari in assegnazione temporanea e al Direttore Generale.

La programmazione del fabbisogno 2023-25 risponde principalmente alle prime tre criticità (non essendo la quarta oggetto del piano), con la definizione di un organico qualificato e dimensionato ai carichi di lavoro esistenti e previsti nel triennio 2022-2024 anche tenendo conto di quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 30/37 del 30.09.2022 relativo al piano di rigenerazione amministrativa (PRigA 2021-2027) relativo alla programmazione 2021-2027

Risolta tale criticità si potrà procedere alla rimodulazione del modello organizzativo, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di Enti, Agenzie e Istituti Regionali previsto dal Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024, che tenga conto anche della compresenza nell'Agenzia di due contratti di lavoro dipendente ovvero che ne preveda il suo superamento con apposita Legge Regionale.

#### 3.3.8 La determinazione della capacità assunzionale (limiti assunzionali):

La normativa regionale impone la sussistenza di specifiche condizioni per poter dare corso alle nuove assunzioni, riportate nell'Allegato 2 della Deliberazione della Giunta Regionale 36/9.

La legislazione statale di riferimento (art. 3 del D. L. n. 90/2014, come modificato dall'art. 14 bis del D. L. n. 4/2019) stabilisce limiti economici alle assunzioni di personale a tempo indeterminato determinati sulla base dei risparmi delle cessazioni del personale di ruolo riscontrati negli anni precedenti come di seguito specificato:

la capacità assunzionale a regime generata nel triennio 2023-2025, determinata secondo i criteri stabiliti dalla normativa nazionale, è complessivamente pari a Euro 217.856,56, così determinata:

L'economia è determinata sulla base del costo annuale sostenuto nell'esercizio 2022.

E' evidente che l'economia effettiva utilizzabile dovrà essere riproporzionato rispetto al mese effettivo di quietanza previsto la prima a settembre 2023 la seconda nel mese di maggio 2024.

	unità	economie	% turnover	capacità assunzionale
cessazioni 2013	-	-	60%	-
cessazioni 2014	-	-	60%	-
cessazioni 2015	-	-	25%	-
cessazioni 2016	-	-	75%	-
cessazioni 2017	-	-	25%	-
cessazioni 2018	-	-	100%	-
cessazioni 2019	-	-	100%	0
cessazioni 2020	-	-	100%	-
cessazioni 2021	-	-	100%	-
cessazioni 2022	-	-	100%	-
cessazioni 2023*	1,00	82.042,38	100%	82.042,38
cessazioni 2024**	1,00	135.814,19	100%	135.814,19
cessazioni 2022	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>2,00</b>	<b>217.856,57</b>	<b>9,45</b>	<b>217.856,57</b>

Come indicato nel paragrafo relativo alle cessazioni previste, tale capacità assunzionale è stata quantificata sulla base delle cessazioni effettive previste.

L'utilizzo di tale capacità assunzionale è condizionata dal verificarsi della condizione di cessazione del rapporto

In altri termini, la spesa massima consentita, determinata in base alle economie delle cessazioni riscontrabili nelle differenti tipologie di personale, è pari complessivamente a Euro 127.083,00.

### 3.3.9 Il fabbisogno di personale di Sardegna Ricerche 2023-2025

Come noto con il Fabbisogno del personale viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano.

Il nuovo concetto rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste dalla Legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e dagli stanziamenti di Bilancio.

Il Piano del fabbisogno 2023-2025 rispetto a quello vigente (2021-2023) prevede un fabbisogno di 129 risorse con un incremento rispetto al precedente di 3 risorse.

Inquadramenti	Fabbisogno approvato 2021-2023	Organico in servizio al 31.12.2022	Piano assunzioni 2021-2023 approvato in corso di attuazione	nuovo Fabbisogno 2023-2025	Piano assunzioni 2023-2025 secondo disponibilità finanziarie
Direttore Generale	1,0	1		1	
Dirigenti di servizio	3,0	0	2	3	
Quadri direttivi - C.C.N.L. Credito	13,0	8	2	13	2
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS	89,0	55	32	89	
Seconda Area professionale – Cat. C CCRL RAS	18,0	12	4	18	
Prima Area professionale – Cat. B CCRL RAS	2,0	-	1	5	4
<b>TOTALE</b>	<b>126,0</b>	<b>76</b>	<b>41</b>	<b>129</b>	<b>6</b>

tempo determinato	Fabbisogno approvato 2021-2023	Organico in servizio al 31.12.2022	Piano assunzioni 2021-2023 approvato in corso di attuazione	nuovo Fabbisogno 2023-2025	Piano assunzioni 2023-2025 secondo disponibilità finanziarie	
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS				15	15	finanziati con fondi comunitari

L'incremento del valore finanziario del piano del fabbisogno finanziario 2023-2025 è quantificato come segue:

DETERMINAZIONE DEL VALORE DEL FABBISOGNO 2021-2023	LIVELLO CONTRATTUALE	N°	COSTO UNITARIO ANNUALE COMPRESO RETRIBUZIONE ACCESSORIA (PREMI) E ONERI	TOTALE
	CATEGORIA B	4	36.108,84	144.435,35
PROGRESSIONI	QUADRI CCNL C REDITO	2	45.380,72	90.761,44
	CESSAZIONI TERZA AREA PER PROGRESSIONI	2	40.136,60	- 80.273,20
<b>TOTALE IMPIEGATI</b>				<b>154.923,59</b>

Tale maggior valore trova copertura nella capacità assunzionale stimata del 2023-2025.

Il personale a tempo determinato trova copertura nei fondi comunitari come da DGR . 30/37 del 30.09.2022 relativo al piano di rigenerazione amministrativa (PRigA 2021-2027)

Inquadramenti	Fabbisogno approvato 2021-2023	Organico in servizio al 31.12.2022	Piano assunzioni 2021-2023 approvato in corso di attuazione	nuovo Fabbisogno 2023-2025	Piano assunzioni 2023-2025 secondo disponibilità finanziarie
Direttore Generale	1,0	1		1	
Dirigenti di servizio	3,0	0	2	3	
Quadri direttivi - C.C.N.L. Credito	13,0	8	2	13	2
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS	89,0	55	32	89	
Seconda Area professionale – Cat. C CCRL RAS	18,0	12	4	18	
Prima Area professionale – Cat. B CCRL RAS	2,0	-	1	5	4
<b>TOTALE</b>	<b>126,0</b>	<b>76</b>	<b>41</b>	<b>129</b>	<b>6</b>
<b>tempo determinato</b>	<b>Fabbisogno approvato 2021-2023</b>	<b>Organico in servizio al 31.12.2022</b>	<b>Piano assunzioni</b>	<b>nuovo Fabbisogno 2023-2025</b>	<b>Piano assunzioni</b>
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS				15	15

Il programma operativo per la copertura la copertura del fabbisogno 2023-2025

Inquadramenti	Piano assunzioni 2023-2025 secondo disponibilità finanziarie
Direttore Generale	
Dirigenti di servizio	
Quadri direttivi - C.C.N.L. Credito	2
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS	
Seconda Area professionale – Cat. C CCRL RAS	
Prima Area professionale – Cat. B CCRL RAS	4
<b>TOTALE</b>	<b>6</b>
<b>tempo determinato</b>	<b>Piano assunzioni</b>
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS	15

In estrema sintesi il Piano della copertura del fabbisogno per il 2023-2025 è il seguente:

Le azioni che si prevede di attivare per la copertura sono le seguenti:

selezioni interne: progressioni verticali per 2 quadri direttivi bancari (ruolo ad esaurimento);  
 scorrimento graduatoria propria Agenzia;  
 scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni previa stipula di convenzione;  
 procedure concorsuali pubbliche per figure non comprese nelle graduatorie vigenti;  
 nuove assunzioni disabili nel rispetto delle quote obbligatorie.

#### a) Selezioni interne: progressioni verticali

All'interno dei limiti della capacità assunzionale rientrano anche le procedure selettive interne. In particolare, l'art. 1, comma 4, della L. R. n. 18/2017 ha previsto che, in attuazione dell'art. 22, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, al fine di valorizzare le professionalità interne, la Giunta Regionale, prima di procedere all'espletamento delle procedure concorsuali pubbliche, nei limiti delle vigenti facoltà assunzionali e delle risorse finanziarie disponibili, attiva procedure selettive per titoli e colloquio per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo assunto con concorso pubblico, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno e un'anzianità di servizio non inferiore a quella di cui all'articolo 56 della L. R. n. 31/1998.

Il numero di posti per tali procedure selettive riservate non può superare il 30% dei posti vacanti previsti nei piani del fabbisogno. In ogni caso, l'attivazione di dette procedure selettive riservate determina, in relazione al numero dei posti individuati, la corrispondente riduzione della percentuale di riserva dei posti destinata al personale interno, utilizzabile ai sensi del succitato articolo 56 della L. R. n. 31/1998.

Per effetto del rimando, da parte della sopra indicata normativa Regionale, all'art. 22, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, la possibilità di prevedere le procedure selettive interne è estesa al triennio 2020/2022.

Si prevedono n. 2 progressioni dalla III alla IV Area (C.C.N.L. Credito).

Si evidenzia peraltro che il "ruolo del credito" è ad esaurimento e pertanto apparirebbe non applicabile la riserva di legge in quanto non è possibile alcun reclutamento esterno.

Si evidenzia che in ossequio alla L. R. n. 20/2015 il ruolo del Contratto Collettivo del Credito è ad esaurimento e pertanto non sono previste nuove assunzioni nelle Aree III e IV, ma unicamente progressioni dei medesimi. Si prevede di effettuare le procedure entro il 2023 anche mediante scorrimento delle graduatorie esistenti.

#### Modalità di determinazione dell'economia della cessazione e del costo del nuovo inquadramento

CCRL Regione Sardegna: l'economia della cessazione è stata quantificata tenendo conto del primo Livello retributivo della categoria "C", con l'esclusione della parte retributiva che deve confluire nel fondo per le progressioni professionali ai sensi del contratto vigente.

CCNL Credito: l'economia della cessazione è determinata sulla base dei risparmi del costo effettivo sostenuto da Sardegna Ricerche al 31/12/2021 per il dipendente che passa al nuovo inquadramento a seguito della progressione.

**Presupposti giuridici e contrattuali che giustificano tale istituto relativamente al personale del comparto del credito**

L'art. 8 comma 1 della L.R. 20/2015 stabilisce che il personale di ruolo di "Sardegna Ricerche" mantiene il trattamento contrattuale vigente alla data di entrata in vigore della presente legge (CCNL Credito).

Tale contratto di natura fortemente privatistico consentirebbe promozioni/progressioni senza specifici vincoli.

Viceversa, in relazione alla natura pubblica dell'Agenzia e al disposto dell'art. 8 comma 2 della L.R. 20/2015, al personale assunto a tempo indeterminato con CCNL Credito vengono applicati i principi previsti dalla Legge Regionale n. 31/1998 e successive modifiche ed integrazioni e le disposizioni in esse contenute.

**Si precisa che il "ruolo del CCNL Credito" è ad esaurimento e non vengono previste nuove assunzioni con lo stesso Contratto ma unicamente progressioni di personale in servizio appartenenti a livelli "apicali" delle relative aree professionali da più di un decennio.** Per le progressioni, applicando i principi della L.R. 31/1998 i dipendenti devono essere dei medesimi requisiti previsti dal CCRL per il passaggio di categoria.

**Il relativo costo viene peraltro coperto dal risparmio derivante dalla cessazione 2019 del dipendente con contratto del CCNL Credito.**

Rispetto dei posti destinati alle procedure selettive riservate nella misura massima del 30% di quelli previsti nei piani dei fabbisogni come nuove assunzioni consentite per la relativa area o categoria.

Si dà atto che le procedure selettive riservate rientrano nella misura massima del 30% di quelli previsti nei piani dei fabbisogni come nuove assunzioni consentite per la relativa area o categoria.

In tal senso, la terza area professionale del CCNL Credito è stata equiparata alla categoria "D" del CCRL, così come accaduto in occasione di selezione di personale all'interno del Sistema Regione (personale di Sardegna Ricerche con CCNL Credito (terza area) in assegnazione temporanea presso l'ufficio Regionale di Bruxelles e presso l'Assessorato Regionale dell'Agricoltura).

**c) scorrimento graduatoria proprio Ente**

Non ci sono graduatorie valide di Sardegna Ricerche.

**d) scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni previa stipula di convenzione**

Visto l'obbligo di legge di procedere allo scorrimento graduatorie dei concorsi di altre Amministrazioni (art. 34-bis del D. Lgs. n. 165/2001), **se corrispondenti alle figure professionali richieste**, si procederà in tal senso prima di procedere con le procedure concorsuali.

**e) procedure concorsuali pubbliche**

Le procedure per l'acquisizione di nuovo personale dall'esterno dovranno essere riferite agli specifici e peculiari profili professionali maggiormente carenti nell'Agenzia Sardegna Ricerche che non possono essere riscontrate in graduatorie già pubblicate da altre Amministrazioni Pubbliche regionali.

Si prevedono complessivamente le seguenti nuove assunzioni mediante procedure concorsuali pubbliche: n. 4 Esecutivo Categoria B

In totale le nuove assunzioni previste nel presente Piano sono:

n. 2 quadri direttivi Ccnl credito (progressioni)

n. 15 Funzionari Categoria D a tempo determinato (procedure concorsuali);

n. 1 Esecutivo Categoria B (scorrimento graduatorie e/o concorso pubblico).

**g) nuove assunzioni nel rispetto delle quote obbligo**

Si segnala che, in attuazione alle disposizioni di cui all'art. 1 della Legge n. 68/1999, nel caso di nuove assunzioni si dovrà provvedere all'assunzione di unità di categorie protette in relazione alle percentuali obbligatorie secondo disposizioni di legge.

Trattasi di assunzioni obbligatorie che non incidono sulla capacità assunzionale dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 3, comma 6, del D. L. n. 90/2014.

**Il cronoprogramma per l'attuazione del Piano del fabbisogno**

Il programma operativo sopra descritto verrà attuato nel triennio secondo la seguente articolazione temporale:

	2023	2024	2025
Progressioni			
Stabilizzazioni			
Reclutamento esterno			
Nuovo Organigramma			

### I limiti alle assunzioni, vincoli di legge, controlli preventivi, pubblicità e trasparenza

La normativa statale impone la sussistenza delle seguenti specifiche condizioni per poter procedere ad assunzioni:

- aver assolto gli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale, per cui nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 3, comma 5, D. L. 90/2014, art. 6, comma 6, D. Lgs 165/2001 e s.m.i.);
- aver rispettato, ai sensi dell'art. 9, commi 1 quinquies e segg., del D. L. n. 113/2016, i termini di approvazione dei documenti contabili e di trasmissione alla banca dati delle Amministrazioni Pubbliche di cui all'art. 13 della Legge n. 196/2009;
- aver rispettato i saldi di bilancio previsti dalla vigente normativa ed aver inviato puntualmente la certificazione dei risultati conseguiti al Ministero dell'Economia e delle Finanze. In particolare, per il 2016 occorre aver rispettato i saldi di bilancio di cui ai commi 710 e segg. della Legge n. 208/2015 e gli adempimenti di cui al comma 720 della medesima Legge n. 208/2015, dal 2017 occorre avere rispettato i saldi stabiliti dall'art. 1 commi 466 e segg. della Legge n. 232/2016 ed aver inviato la certificazione dei risultati conseguiti nei termini previsti dall'art. 1, comma 470, della medesima Legge n. 232/2016;
- essere in regola con l'attivazione della Piattaforma Telematica per la certificazione dei crediti (art. 27 D. L. n. 66/2014);
- Verifica delle norme sul contenimento della spesa per il personale. A decorrere dall'anno 2014, gli Enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della Legge e sulla razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative previste nei commi da 557 a 557 quater dell'art. 1 della Legge n. 296/2006

Preliminarmente si evidenzia Sardegna Ricerche è diventato un Ente pubblico non economico appartenente al Sistema Regione solo dal 2015, con l'approvazione della Legge Regionale n. 20.

Prima del 2015 Sardegna Ricerche, che operava con la denominazione "Consorzio 21", aveva la natura di Ente pubblico economico e adottava il sistema di contabilità economico-patrimoniale e non quella finanziaria.

Non appare quindi possibile, salvo arbitrarie interpretazioni analogiche, quantificare il limite di cui ai sensi dell'art. 1, comma 557 e segg. della legge 296/2006 al fine di dimostrare il rispetto del limite complessivo della spesa del personale.

Si ritiene viceversa considerare l'Agenzia come di nuova istituzione e definire tale limite rispetto alla situazione del costo del personale al 31/12/2021 cui vanno sommati i costi connessi alle nuove assunzioni, previste nel Piano 2021-2023.

Tale limite può essere così quantificato:

<b>SPESA PERSONALE EX ART. 1 COMMA 557 CON BASE 2021</b>	<b>2021</b>
<b>Componenti incluse</b>	
costo attuale del personale in servizio retribuzioni e oneri	3.504.212,91
costo del personale in assegnazione temporanea ras	1.039.423,68
costo del personale in assegnazione temporanea DIRIGENTI	184.498,00
irap	243.736,26
COSTO PERSONALE FLESSIBILE	687.922,32
NUOVE ASSUNZIONI 2021-2023	1.606.538,84
<b>Totali componenti incluse</b>	<b>7.266.332,01</b>
<b>Componenti escluse</b>	
<b>COSTI FINANZIATI DA FONDI COMUNITARI</b>	
costo del personale in assegnazione temporanea	1.039.423,68
COSTO PERSONALE FLESSIBILE	687.922,32
<b>rimborsi PERSONALE IN ASSEGNAZIONE OUT</b>	
rimborsi PERSONALE IN ASSEGNAZIONE OUT	239.990,48
<b>Totali componenti escluse</b>	<b>1.967.336,48</b>
personale categorie protette	
<b>TOTALE SPESA PERSONALE (plafond da usare come media)</b>	<b>5.298.995,53</b>

Tale limite non viene superato.

### 3.3.10 La Copertura finanziaria

La sostenibilità finanziaria del presente piano è assicurata dagli stanziamenti previsti nella proposta di Bilancio Regionale 2023-2025 di cui alla Deliberazione della Giunta Regionale n. 38/04 del 23/12/2022 che prevede il seguente contributo assegnato per le attività a Sardegna

<b>Stanziamenti a favore di Sardegna Ricerche nel Bilancio 2022-2024</b>			
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Proposta di Bilancio RAS - D.G.R. 48/66	16.300.000,00	16.800.000,00	16.800.000,00

A tale nuovo stanziamento, che di per sé garantisce la sostenibilità finanziaria, vanno aggiunte le economie (stimate in circa Euro 300.000,00) rese possibili da non dover più ricorrere a prestazioni esterne (vista la disponibilità di risorse interne) andando a costituire un fondo reclutamento che assicura la piena realizzazione del piano.

È evidente che l'avvio e l'attuazione del piano è subordinata all'approvazione da parte del Consiglio Regionale della Legge di Bilancio di previsione triennale 2022-2024 della Regione Sardegna che confermi i medesimi stanziamenti proposti a favore di Sardegna Ricerche dalla Giunta Regionale con la Deliberazione n. 48/66 del 10 dicembre 2021.

### 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

L'attività di formazione si qualifica come attività di potenziamento delle competenze delle Risorse Umane finalizzata a garantire, attraverso un processo di apprendimento continuo e permanente, l'aggiornamento trasversale e la formazione specialistica per la migliore qualificazione del personale in coerenza con il fabbisogno di competenze derivante dal programma di attività dell'Agenzia.

Per il Ministro della PA *“la valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese.”*

In relazione a quanto rappresentato per le funzioni e la missione di Sardegna Ricerche nelle sezioni del presente PIAO, nonché relativamente alla struttura organizzativa e a quanto indicato nel Piano triennale del fabbisogno del personale 2023-2025 e con riferimento agli obiettivi definiti nell'ambito del presente documento per l'anno 2023 specificati in **obiettivi direzionali** (ODR) ed **obiettivi gestionali operativi** (OGO) assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici, si riferisce quanto segue in tema di Formazione.

Sardegna Ricerche assegna alla formazione e all'aggiornamento la funzione strategica di accompagnamento e supporto alle fasi del cambiamento organizzativo ed operativo al fine di assicurare, attraverso la condivisione delle conoscenze, l'uniformazione del patrimonio professionale ed il miglioramento della performance individuale ed organizzativa complessiva.

Il presente **Piano della Formazione**, si propone e si concretizza quale strumento flessibile ed aperto per la valorizzazione del capitale umano, attraverso l'apporto congiunto di elementi quali le esigenze formative del personale, le sollecitazioni normative, l'utilizzo di nuove tecnologie e le risorse disponibili, mira a delineare un percorso formativo sulla base ed in continuità di quanto predisposto per la annualità 2022 con riferimento alle attività destinate trasversalmente a tutte le risorse umane o gruppi di esse, nonché alla predisposizione di una procedura per le attività riguardanti la formazione specialistica dedicata alla soddisfazione di bisogni formativi individuali (Piano annuale della Formazione), in linea con la centralità attribuita al tema dal *Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici* e quale importante opportunità di investimento per ciascuno sul proprio percorso professionale.

#### Priorità strategiche della formazione

Con comunicazione del 31/12/2020 avente ad oggetto “Formazione 2020 e Piano della Formazione 2021/2023”, l'Ufficio RU trasmetteva l'informativa e i relativi prospetti per la compilazione delle schede riguardanti la formazione 2020 e per la rilevazione del fabbisogno formativo per la redazione del piano di formazione 2021-2023, per l'avvio dell'Indagine Conoscitiva.

Considerate le esigenze inerenti al fabbisogno formativo trasversale riguardanti attività destinate a tutte le risorse umane o a gruppi di esse, finalizzate al raggiungimento di obiettivi di conoscenza generali e/o condivisi, nonché nella necessità di dover provvedere agli adempimenti di formazione obbligatoria nel rispetto di quanto disposto dalla normativa anticorruzione contenuta nella Legge 190/12 e nei successivi decreti attuativi (in particolare il D.Lgs. 33/13 e il D.Lgs. 39/13), per consentire al personale prestante attività presso questa Agenzia di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento per un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili, ai sensi del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), del D.Lgs. 165/2001, del DPR 62/2013 e del Regolamento UE 2016/679, si prevede l'organizzazione di corsi che potranno riguardare le seguenti aree tematiche, da svolgersi a distanza o in presenza, per tutto il personale che presta servizio presso l'Agenzia:

#### Aree tematiche - Formazione obbligatoria e trasversale 2023

- Anticorruzione
- Privacy
- Trasparenza e Codici di comportamento
- Appalti e contratti; Contabilità, bilancio e tributi
- Amministrazione Digitale
- Personale; Benessere organizzativo e lavorativo
- Procedimenti amministrativi
- Inglese



**Per il 2023**, oltre alla programmazione dei corsi sopra nominati, nella piena condivisione che lo sviluppo delle competenze rappresenti una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021, con comunicazione del 15/04/2022 della Direzione Generale recante "*Piano della Formazione 2022 - Indagine conoscitiva per fabbisogno formativo - Proposta Scuola Palo Alto- Corsi di formazione sulla Comunicazione*" e nella centralità attribuita dalla Direzione al tema della **Comunicazione** ritenuto basilare per la formazione trasversale riguardante il personale di Sardegna Ricerche, l'U.O. RU ha avviato l'indagine conoscitiva preliminare per il riscontro dei fabbisogni formativi al fine di organizzare i seguenti corsi:

- "Innovazione e Pensiero Creativo"
- "Intelligenza Emotiva al Lavoro"
- "Tecniche di assertività per sviluppare la propria autorevolezza"
- Comunicare in pubblico"

Considerate le preferenze espresse dal personale emerse dall'indagine conoscitiva suddetta, relative alla scelta di due tra i quattro corsi di formazione sopra indicati proposti dalla Scuola di Palo Alto, nel corso del 2022 è stato assegnato a ciascun dipendente e completato un corso di formazione tra i quattro in elenco.

Dato il positivo riscontro con riferimento ai corsi effettuati si è ritenuto di voler procedere a provvedere alla programmazione dei corsi a completamento del percorso di formazione trasversale inerente al tema della Comunicazione per concludere il percorso formativo avviato nel 2022.

I corsi programmati per il 2023 saranno assegnati al personale valutate anche le preferenze espresse nell'indagine conoscitiva effettuata.

L'erogazione dei corsi proposti si svolgerà in presenza e potrà vertere sulle seguenti tematiche:

- Comunicare in pubblico
- Disruptive Thinking e Pensiero Laterale
- Il Vantaggio Della Felicità
- Gestire Team Di Successo
- Team Working

Oltre ai corsi sopra nominati potranno individuarsi per le annualità 2023-2025 ulteriori aree tematiche di rilievo.

Come indicato nella sezione del presente piano Organizzazione del lavoro agile, al fine di promuovere il cambiamento della cultura organizzativa implementando e consolidando un orientamento della gestione al risultato, si prevedono le seguenti aree tematiche, come da elenchi proposti nella sezione sopra nominata, con riferimento alle relative categorie di personale:

### **LAVORO AGILE PIANO FORMATIVO PER I DIRIGENTI E FIGURE APICALI (RESPONSABILI U.O.)**

Di seguito, in un elenco esemplificativo non esaustivo, gli interventi formativi proposti, - da attuarsi subordinatamente all'acquisizione di un riscontro tramite analisi dei fabbisogni formativi- rivolti alle figure dirigenziali e apicali, finalizzati alla acquisizione e consolidamento di nuove competenze digitali, professionali ed organizzative funzionali all'ottimizzazione del risultato della prestazione lavorativa in modalità agile.

- Lavoro agile
- Gestione del gruppo da remoto
- Gestione delle riunioni
- Conflitto e negoziazione
- Assertività
- Dinamiche di gruppo
- Dallo stress lavorativo al benessere
- L'ascolto
- Parlare in pubblico
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Problem solving
- Orientamento al risultato

- Assegnare obiettivi, motivare e fornire feedback
- Trasparenza amministrativa, Anticorruzione, GDPR e privacy
- Sicurezza

### **PIANO FORMATIVO PER IL PERSONALE (ADDETTI U.O. NON APICALI)**

Di seguito, in un elenco esemplificativo non esaustivo, gli interventi formativi proposti, - da attuarsi subordinatamente all'acquisizione di un riscontro tramite analisi dei fabbisogni formativi- rivolti al personale non apicale per l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione e/o il potenziamento delle nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione interna a distanza e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

Gli interventi formativi rivolti al personale e finalizzati all'acquisizione delle competenze necessarie per la gestione del lavoro da remoto continueranno ad essere i seguenti:

- Lavoro agile
- Dallo stress lavorativo al benessere
- L'ascolto
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Resilienza, automotivazione ed autostima
- Vivere bene in gruppo: il team vincente
- Problem solving
- Orientamento al risultato
- Trasparenza amministrativa, Anticorruzione, GDPR e privacy
- Sicurezza

A titolo esemplificativo di seguito ulteriori tematiche riguardanti tutto il personale potrebbero vertere su ulteriori competenze digitali quali, ad esempio:

- Sistema interno di gestione documentale
- Utilizzo della firma digitale
- Utilizzo consapevole di internet e cybersecurity
- Utilizzo della piattaforma Microsoft TEAMS22
- Utilizzo di Excel e Word, altri applicativi
- Gestione di Outlook: mail, contatti e calendario
- Syllabus per la formazione digitale

#### **Modalità, risorse e risultati attesi**

Nel periodo pandemico e nel successivo evolversi della normativa riferita alla gestione del contenimento del contagio del virus Sars Cov – 2 la modalità consentita per lo svolgimento delle attività formative destinate al personale è stata la formazione da remoto. Il Dipartimento per la Funzione Pubblica ha ribadito in più occasioni l'importanza della formazione destinata al personale svolta con modalità telematiche quale importante occasione di qualificazione e aggiornamento professionale.

Per il 2023 e le successive annualità, compatibilmente con quanto consentito dalla normativa e dalle risorse finanziarie disponibili, si prevede la possibilità di autorizzare formazione in presenza.

Per le attività formative relative al fabbisogno formativo trasversale riguardanti tematiche destinate a tutte le risorse umane o a gruppi di esse, finalizzate al raggiungimento di obiettivi di conoscenza generali e/o condivisi, nonché per le attività riguardanti la formazione specialistica dedicata alla soddisfazione di bisogni formativi individuali si fa riferimento alla relativa disponibilità finanziaria sullo specifico Capitolo di spesa riferito alla Formazione dei dipendenti, a valere sul bilancio di previsione per l'anno 2023.

I corsi di formazione specialistica dedicata potranno essere autorizzati nel limite dell'importo massimo di € 500,00 per ciascun dipendente entro la capienza del sopra menzionato capitolo di spesa, da ciascun Responsabile U.O. per i propri addetti e dal Direttore Generale per i Responsabili U.O. valutata l'inerenza dei corsi individuati con le attività svolte nonché la relativa compatibilità con gli obiettivi assegnati per il personale interessato, sulla base della richiesta presentata recante le seguenti informazioni, unitamente ad eventuali note utili alla valutazione ai fini dell'autorizzazione:

Richiesta autorizzazione per formazione specialistica dedicata											
Scheda informativa											
U.O	DIPENDENTE COGNOME E NOME	PROGETTO MACRO- ATTIVITA'	OBIETTIVO GESTIONAL E OPERATIVO (OGO)	TIPOLOGIA DI ATTIVITA' FORMATIVA	TITOLO/ARG OMENTO SPECIFICO	ENTE EROGATOR E	DATA/E ATTIVITA' FORMATIVA	ORARIO	DURATA GIORNI	ORE PER GIORNAT A	TOTALE ORE
	(Indicare cognome e nome dipendente)	(Indicare il progetto/macro attività di riferimento)	(Indicare l'obiettivo gestionale operativo di riferimento)	(Specificare se si tratta di FaD – formazione a distanza, webinar, e-learning, o se partecipazione a convegni, workshop, seminari, o presentazione di prodotti/servizi o altro)	(Indicare l'argomento dell'attività formativa o il titolo del corso, se già individuato)	(Indicare l'ente erogatore dell'attività formativa o del corso, se già individuato)	(Indicare la data o le date dell'attività formativa scelta, se già nota)	(Indicare l'orario per le attività formative)	(Indicare la durata temporale dell'attività formativa)	(Indicare le ore per giornata)	(Indicare il totale orario complessiv o dell'attività formativa)

Per la richiesta di autorizzazione ciascun dipendente interessato invierà la presente scheda informativa al proprio responsabile e per conoscenza all'ufficio RU, in formato excel, alla casella e mail personale@sardegna.ricerche.it.

Sarà cura del dipendente inviare copia della attestazione di frequenza a conclusione dell'evento formativo, al proprio Responsabile e all'ufficio RU alla casella e mail personale@sardegna.ricerche.it. I responsabili U.O. per la propria formazione provvederanno all'invio della attestazione sopra menzionata al solo indirizzo personale@sardegna.ricerche.it..

Nella volontà di favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale si rimanda a quanto normato in merito nei contratti collettivi di lavoro applicati<sup>27</sup> e alla normativa generale vigente. Eventuali ulteriori autorizzazioni potranno essere comunicate in merito, anche in relazione a specifiche casistiche poste all'attenzione.

Le risorse umane sono il motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione. Con il presente Piano, Sardegna Ricerche intende proseguire nell'ambizioso e necessario obiettivo della realizzazione di una formazione diffusa, specifica e continua così da facilitare il processo di cambiamento organizzativo ed operativo in atto assicurando nel contempo il miglioramento della performance individuale ed organizzativa dell'Agenzia. Tale crescita personale contribuisce al processo di crescita della Pubblica amministrazione per una risposta sempre più efficace e di qualità nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

<sup>27</sup> Cfr. Art. 65 – Lavoratrici/lavoratori studenti CCNL PER I QUADRI DIRETTIVI E PER IL PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI DIPENDENTI DALLE IMPRESE CREDITIZIE, FINANZIARIE E STRUMENTALI - 19 dicembre 2019; Si veda inoltre per quanto previsto dal CCRL RAS, quanto indicato nel "Manuale sull'orario di lavoro e sulle assenze dei dipendenti" del SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE Gestione giuridica del rapporto di lavoro e servizi al personale Approvato in data 4 agosto 2020 - Permessi retribuiti per il diritto allo studio

## Sezione 4. Monitoraggio

Il ciclo di gestione della performance di Sardegna Ricerche, come definito nel nuovo documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, approvato con la determinazione DG 1629 del 28/12/2017, prevede che il Piano delle performance sia predisposto a valle del Programma di attività annuale e del Bilancio di Previsione.

Come noto, Sardegna Ricerche opera in coerenza con gli indirizzi della Regione, sulla base di programmi strategici e attraverso il Programma annuale di attività; quest’ultimo, corredato dal budget finanziario ed economico, definisce gli obiettivi, le priorità, le risorse necessarie alla loro realizzazione e le modalità di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi.

Dall’esercizio 2020 l’Agenzia Sardegna Ricerche è stata inserita nel sistema, unificato per tutto il Sistema Regione della Sardegna, di misurazione della performance con l’articolazione della Prestazione organizzativa suddivisa in Obiettivi direzionali (ODR) e, nel Programma Operativo Annuale, in Obiettivi Gestionali Operativi (OGO). Tali obiettivi (ODR e OGO) derivano, attraverso un procedimento a cascata, dagli indirizzi strategici RAS e dagli obiettivi triennali 2021-2023.

La valutazione della performance organizzativa dell’Agenzia Sardegna Ricerche si sviluppa su due livelli:

- a) valutazione della performance complessiva dell’intera Agenzia, mediante la valutazione degli indicatori stabiliti nella fase di programmazione operativa per ogni obiettivo direzionale, aggregato per servizio a cui esso è assegnato.
- b) valutazione della performance delle unità organizzative di cui essa si compone, mediante la valutazione degli indicatori stabiliti nella fase di programmazione operativa per ogni obiettivo gestionale assegnato alla uo.

Le fasi, i tempi e i soggetti operativamente coinvolti nell’attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue.

**(Tab. 4.1\_Le fasi e i tempi del Ciclo di gestione della performance)**

LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	TEMPI
Pianificazione	Entro il mese di dicembre, a valle del processo di pianificazione strategica (vedi art. 8, comma 3, del Reg. di programmazione, contabilità e bilancio) e del processo di negoziazione con i Responsabili di U.O., la Direzione Generale assegna i programmi/progetti/attività alle UO
	Entro il 15 gennaio le UO predispongono i programmi operativi e assegnano gli obiettivi individuali
	Entro il 31 gennaio la Direzione Generale approva il P.I.A.O.
	Entro il 31 gennaio la Direzione Generale determina con ordine di servizi (o determinazione) gli importi degli incarichi attribuiti in base al programma annuale di attività
Monitoraggio	Da gennaio a dicembre dell’anno di riferimento viene effettuato il monitoraggio dei programmi/progetti/attività in corso
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Entro aprile dell’anno successivo a quello di riferimento viene portato a termine il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
Rendicontazione interna ed esterna	Entro maggio dell’anno successivo a quello di riferimento viene adottata la relazione sulla performance

I soggetti operativamente coinvolti nell'attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue:

**(Tab. 4.2\_I soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance)**

Soggetti	Attività	
	Piano Performance	Relazione Performance
<b>Responsabili u.o.</b>	predispongono proposte settoriali	redigono report
<b>Direttore Generale</b>	coordina proposte, redige e approva il Piano delle performance (P.pf)	coordina report, redige e approva la Relazione finale sulla performance (R.pf)
<b>Organismo Indipendente di Valutazione RAS</b>	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e coerenza con programmazione generale	verifica la performance e redige il referto finale (documento di validazione della relazione finale sulla performance)