

DIREZIONE GENERALE



**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE**  
**2025 – 2027**

**(Aggiornamento sezione 3.3 Piano Triennale dei  
fabbisogni del personale 2025-2027)**

*(art. 6, cc. 1-4, D.L. 9 giugno 2021, n. 80)*

## Sommar

Premessa.....	4
Riferimenti normativi.....	6
Sezione 1 – Scheda anagrafica dell’amministrazione.....	7
Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione .....	9
2.1 Valore Pubblico .....	9
2.2 Performance .....	16
2.2.1 Piano delle azioni positive .....	21
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	24
Sezione 3 Organizzazione e capitale umano .....	42
3.1 Struttura organizzativa.....	42
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	43
3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2025-2027 .....	45
Premessa e capacità assunzionale .....	45
3.3.1 Consistenza del personale .....	49
3.3.2 Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2023-2025 e 2024-2026 .....	51
3.3.3 Capacità assunzionale teorica (assunzioni a tempo indeterminato) calcolata sulla dotazione organica di 25 unità.....	52
3.3.4 Copertura finanziaria .....	52
3.3.5 Assunzioni da programmare a tempo indeterminato nel triennio 2025-2027 relativamente alla dotazione organica di 25 unità .....	52
3.3.6 Assunzione di personale dipendente a tempo determinato .....	54
3.3.7 Progressioni professionali.....	55
3.3.8 Categorie protette.....	56
3.3.9 I fabbisogni rilevati.....	56
3.4 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2024/2026 .....	58
3.4.1 Dalla Programmazione alla Pianificazione .....	58
3.4.1.1 Priorità strategiche e aree di competenza .....	58
3.4.1.2 Competenze per l’attuazione della transizione amministrativa, digitale ed ecologica.....	59
3.4.1.3 Competenze manageriali e soft skill e competenze improntate all’inclusione, all’etica,	

all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.....	60
3.4.1.4. Obiettivi e risultati attesi.....	60
3.4.1.5 Analisi dei fabbisogni e programmazione attività formative.....	61
3.4.1.6 Pianificazione attività .....	62
3.4.2 Attuazione piano: percorsi formativi .....	63
3.4.2.1 Tipologia e destinatari.....	63
3.4.2.2 Aree di competenza e macro argomenti.....	63
3.4.2.3 Metodologia didattica.....	65
3.4.2.4 Offerta formativa .....	66
3.4.3 Monitoraggio.....	67
3.4.4 Verifica stato di attuazione.....	67
3.4.5 Valutazione efficacia formativa .....	67
3.4.6 Previsione di spesa.....	68
Sezione 4 - Monitoraggio .....	68

## Premessa

L'art. 6 del DL. 09/06/2021, n. 80, come convertito dalla L n.113 del 06 agosto 2021 e successive modificazioni, prevede che le pubbliche amministrazioni adottino il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) al fine di "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso".

Il presente Piano ha durata triennale 2025-2027, e costituisce aggiornamento delle annualità 2025 e 2026 PIAO 2024/2026

Ai sensi dell'art. 8, c. 3, del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il termine per l'approvazione del PIAO, in fase di prima applicazione, è stato fissato entro 120 giorni dalla data di approvazione del bilancio di previsione e a regime va approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, salvo ulteriori deroghe

L'art. 1 comma 3 del DPR 24 Giugno 2022 n. 81 prevede che gli enti con un numero di dipendenti inferiore a 50 sono tenuti al rispetto degli adempimenti stabiliti nel decreto del Ministro della pubblica amministrazione. Trattasi del Decreto n. 132/2022, in vigore dal 22 settembre 2022, che all'art. 6 prevede modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti.

Considerato che l'Agenzia prevede un piano del Fabbisogno di meno di 50 dipendenti, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, sulla base del quadro normativo di riferimento, fornisce, una visione d'insieme sui principali strumenti di programmazione operativa e sullo stato di salute dell'Ente al fine di coordinare le diverse azioni contenute nei singoli Piani, senza obbligo di popolazione della Sezione 2 punti 2.1 Valore Pubblico e punto 2.2 Performance e della Sezione 4 Monitoraggio, fatti salvi gli elementi utili che si ritiene facoltativamente di inserire.

Con la semplificazione, sopra richiamata, l'Agenzia Sarda delle Entrate, attraverso l'adozione del presente Piano si propone di definire e di assorbire la predisposizione di altri piani obbligatori ai sensi dell'art. 1 del D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2022:

- a) in modo facoltativo e semplificato gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa, sostituendo quanto previsto dall'articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Piano della performance);
- b) 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, sostituendo quanto previsto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Piano organizzativo del lavoro agile) e articolo 1, comma 1, lettera c), del D.lgs. 165/2001 (Piano della formazione);
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne sostituendo ai sensi quanto previsto dall'articolo 6, commi 1, 4 (Piano dei fabbisogni) del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e articoli 60-bis (Piano delle azioni concrete) e 60-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione, adottato su proposta del RPCT, sostituendo quanto previsto dall'articolo 1, commi 5, lettera a), e 60, lettera a), della legge 6 novembre 2012, n. 190 (Piano di prevenzione della corruzione);

e) l'eventuale 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 inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) 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, sostituendo quanto previsto dall'articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Piani di azioni positive).

Il Piano definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica.

Sempre ai sensi del citato D.P.R., è soppresso il terzo periodo dell'articolo 169, comma 3-bis, del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267, mentre il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del medesimo decreto legislativo e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono assorbiti nel PIAO.

Pertanto nel PIAO devono convergere, tenuto conto delle semplificazioni previste dalla legge:

- il Piano della performance,
- il Piano Anticorruzione e trasparenza,
- il Piano triennale del fabbisogno,
- il Piano triennale di formazione.
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile
- il Piano delle azioni positive.

Ai sensi dell'art. 6, comma 6, del citato D.L. n. 80/2021, inoltre, è stato adottato il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 30 giugno 2022, n. 132, con il quale sono stati definiti i contenuti del Piano integrato di attività e organizzazione, e la struttura e le modalità redazionali, secondo lo schema allegato al Decreto medesimo.

Nella adozione del PIAO sono state garantite le relazioni sindacali, con particolare riferimento alla informazione preventiva, che è stata resa con trasmissione preventiva della relativa proposta, per quanto riguarda la programmazione del fabbisogno del personale e, per le altre parti del piano soggette a relazioni sindacali (criteri lavoro agile, formazione del personale), attraverso la trasmissione della proposta del presente documento, con nota prot. 547 del 28/01/2025.

Come stabilito da ANAC nel Paragrafo 3 del PNA 2022/2024, il PIAO va inoltre tempestivamente:

- pubblicato nel sito web dell'Amministrazione, nella Sezione Amministrazione-trasparente/Disposizioni Generali/ Atti generali con link di rimando su Altri contenuti/Prevenzione della corruzione;

-pubblicato nel Portale del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, al link <https://piao.dfp.gov.it/>, secondo le modalità dallo stesso definite, ai sensi dell'art. 6, comma 4, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113.

## Riferimenti normativi

L'art. 6, cc. 1-4, D.L. 9 giugno 2021, n. 80 ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa - in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano triennale dei fabbisogni del personale - quale misura di semplificazione e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle PP.AA. funzionale all'attuazione del PNRR.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance (D.Lgs. n. 150/2009 e relative Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica), ai Rischi corruttivi e trasparenza (Piano nazionale anticorruzione (PNA) e atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della L n. 190/2012 e D.Lgs. n. 33/2013) e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie, dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

## Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'amministrazione

<b>Ente</b>	Agenzia Sarda delle Entrate
<b>Indirizzo</b>	Viale Trieste 186 – 09123 – Cagliari (CA)
<b>Recapito telefonico</b>	0706064655
<b>Indirizzo internet</b>	www.agenziasardaentrate.it
<b>e-mail</b>	agenziasardaentrate@regione.sardegna.it
<b>PEC</b>	agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it
<b>Codice fiscale/Partita IVA</b>	92247480921
<b>Rappresentante legale</b>	Dott.ssa Stefania Masala
<b>Numero dipendenti al 31/12/2024</b>	19 su 24, oltre il Direttore Generale
<b>Numero dipendenti anno precedente calcolati secondo il conto annuale (2024 – ANNUALITA' 2023)</b>	19 su 24, oltre il Direttore Generale

### Dati di contesto

#### Identità

L'Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) è stata istituita con legge regionale n. 25 del 28/10/2016 con lo scopo di potenziare e razionalizzare il governo delle entrate della Regione Sardegna.

L'ASE ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia finanziaria, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e gestionale. Fa parte del sistema Regione di cui all'art. 1, comma 2 bis, della legge regionale 13/11/1998 n. 31.

## Attività

All'Agenzia sono attribuite le seguenti competenze:

- a) gestione accentrata delle attività di vigilanza, controllo e riscossione dei tributi regionali propri;
- b) monitoraggio delle entrate da tributi devoluti, compartecipati e regionali derivati;
- c) verifica, anche tramite visualizzazione diretta dei movimenti dei conti correnti regionali, dei versamenti delle quote di gettito erariale spettanti alla Regione Sardegna, inclusi quelli previsti dall'art. 2, comma 1 del D.Lgs. 9.6.2016 n. 114, effettuati mediante riversamento diretto delle relative somme sui conti di tesoreria unica, e trasmissione dei flussi informativi agli uffici regionali competenti per l'accertamento contabile delle somme;
- d) attività ispettiva nei confronti del contribuente e conseguente accertamento e riscossione dei tributi compartecipati e regionali derivati;
- e) gestione dei rapporti con l'amministrazione finanziaria per le attività di cui all'articolo 3, commi 2 e 3 della legge istitutiva;
- f) collaborazione con l'Assessorato regionale della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio per la predisposizione degli strumenti normativi, regolamentari ed operativi per l'implementazione della fiscalità e per lo sviluppo della politica regionale delle entrate, ai sensi degli articoli 8, 9 e 10 dello Statuto speciale per la Sardegna e delle relative norme di attuazione;
- g) riscossione spontanea e coattiva delle entrate extra-tributarie dell'Amministrazione regionale e delle sue articolazioni organizzative, direttamente o tramite il soggetto incaricato, e gestione, eventuale, del relativo contenzioso;
- h) coordinamento della riscossione spontanea e coattiva del sistema Regione di cui all'art. 4 della legge istitutiva;
- i) supporto tecnico e informatico agli enti locali per la gestione delle proprie entrate e per il coordinamento dei propri adempimenti tributari sulla base di apposite convenzioni;
- j) collaborazione con la centrale regionale di committenza secondo le modalità previste dall'art. 5, comma 2 della legge istitutiva;
- k) osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale, anche in collaborazione con l'ufficio competente in materia di statistica regionale.

L'Agenzia esercita tali funzioni svolgendo in particolare seguenti compiti:

- monitoraggio delle entrate tributarie ed extratributarie della Regione, ivi incluse le entrate derivanti dal recupero dei crediti effettuato da soggetti terzi convenzionati per la gestione dei fondi di rotazione e assimilati;
- raccolta, messa a sistema e analisi dei dati di bilancio degli enti locali anche ai fini di supportare l'attuazione delle intese di cui all'articolo 10 della legge 24 dicembre 2012, n. 243 (Disposizioni per l'attuazione del principio del pareggio di bilancio ai sensi dell'articolo 81, sesto comma, della Costituzione)
- valutazione ex ante ed ex post degli effetti della leva fiscale regionale e locale, avendo riguardo alle specifiche categorie e dimensioni di contribuenti, ai settori economici interessati e agli ambiti territoriali di ubicazione delle attività;
- predisposizione di studi e analisi nella materia della finanza e fiscalità regionale e locale. Per tali finalità, l'Agenzia mette a sistema, in un portale della finanza regionale e locale, le banche dati periodicamente trasmesse dall'amministrazione finanziaria e le altre banche dati acquisite o create ai sensi dell'articolo 4 del presente statuto. L'Agenzia cura la formazione e

l'aggiornamento del personale che svolge tali funzioni, si raccorda costantemente con l'Agenzia delle entrate e il Ministero dell'economia e delle finanze e si attiva per garantire la partecipazione del proprio personale a riunioni, tavoli di lavoro e lavori preparatori di leggi di rilievo nazionale che hanno impatto sulla finanza regionale e locale.

## Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

### 2.1 Valore Pubblico

L'ASE non ha l'obbligo di inserire il piano della Performance nel PIAO, in quanto avendo meno di 50 dipendenti la normativa vigente ne consente una semplificazione

Va inoltre precisato che allo stato attuale non esiste un modello di gestione, controllo e monitoraggio delle performance degli enti e delle agenzie della RAS.

Nelle more dell'adozione di un sistema di controlli univoco ed integrato per il sistema Regione, comprensivo del modello di gestione, controllo e monitoraggio delle performance degli enti e delle agenzie del comparto contrattuale si prosegue, in continuità rispetto a quanto già previsto nel corso del 2024, che consiste nel rispetto di una modalità semplificata, secondo le indicazioni metodologiche fornite dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, con particolare riferimento alla "Procedura operativa per la predisposizione dei Programmi Operativi Annuali". È compito dell'OUV della Regione, provvedere, quindi, all'analisi di coerenza dei POA con gli atti d'indirizzo politico.

Dato atto di quanto sopra esposto, l'ASE intende comunque compilare in forma semplificata questa sezione.

Con la DGR n. 4/18 del 22.01.2025 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'Agenzia Sarda delle Entrate per il triennio 2025-2027, da assumersi a base dell'azione di programmazione annuale e pluriennale. Le competenze sono state assegnate all'ASE, con DGR n. 38/3 del 21.12.2022, e ridefinite con successiva DGR 4/114 del 15.02.2024.

Per tale motivo, in piena linea con la DGR n. 4/18 del 22.01.2025, di cui si riporta di seguito il contenuto

Ambito strategico	Strategia	Obiettivo strategico collegato al PRS	Priorità strategica	Target di periodo
2.9 SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE SOSTENIBILE	2.9.1 Fare della Sardegna una regione competitiva e attrattiva	2.9.1.1 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive	2.9.1.1.1 Sostenere la crescita o il consolidamento delle imprese e gli investimenti in occupazione nelle aree a rischio spopolamento attraverso l'agevolazione prevista dall' articolo 13 della L.R. 3/2020 e smi o con interventi che applicano agevolazioni ai sensi dell'articolo 14 del D.lgs. 114/2016	2025-2027
2.10 NUOVO SISTEMA SARDEGNA	2.10.1. Riforma dello Statuto, della forma di governo e della rappresentanza	2.10.1.1 Fiscalità Regionale	2.10.1.1 Armonizzazione della normativa tributaria regionale in materia di accertamento, riscossione e controllo e supporto all'adeguamento delle norme di attuazione alle modifiche sulla politica fiscale derivanti da modifiche statutarie o accordi Stato-Regione.	2025-2027
	2.10.3 Riorganizzazione dell'amministrazione regionale e sistema Regione	2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa	2.10.3.1.1 Analisi dei processi organizzativi finalizzata all'individuazione di inefficienze e aree di miglioramento e interventi orientati alla Riduzione dei tempi medi di pagamento	2025-2027
		2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa	2.10.3.1 Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendenti e non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro	2025-2027

		2.10.3.3 Digitalizzazione e modernizzazione tecnologica	2.10.3.3.1 Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, Implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI	2025-2027
--	--	---	---	-----------

sono stati elaborati per il 2025 gli obiettivi direzionali correlati a quelli strategici e riveduta la rappresentazione descrittiva, come meglio esposto nella sezione Performance

Il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli uffici dell'ASE, approvato dalla Direzione Generale con propria determina n. 27/545 del 9.03.2023, prevede all'articolo 29, che l'ASE si doti del Piano della Performance e inoltre precisa che il piano della performance e il Piano dettagliato degli obiettivi sono unificati organicamente nel Programma di attività (POA).

Gli obiettivi strategici sono legati al Benessere economico sociale dell'Agenda ONU 2030, nella definizione di 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.

Il Valore Pubblico, mutuato dalle indicazioni della Regione Autonoma della Sardegna, con il proprio PIAO, può essere definito come l'incremento del benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders nelle varie prospettive (economica, sociale, ambientale, culturale etc.) derivante dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo utilizzando al meglio le risorse (finanziarie, tecnologiche, organizzative) in armonia con i concetti di sostenibilità ambientale e capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi.

Nell'ambito degli indirizzi/obiettivi strategici destinati a creare il **Valore Pubblico**, è interessante valutare il livello equilibrato di benessere economico-sociale e ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi di una Pubblica Amministrazione, riferito sia agli impatti esterni prodotti e diretti ai cittadini, utenti e stakeholder, sia alle condizioni interne alla stessa Amministrazione.

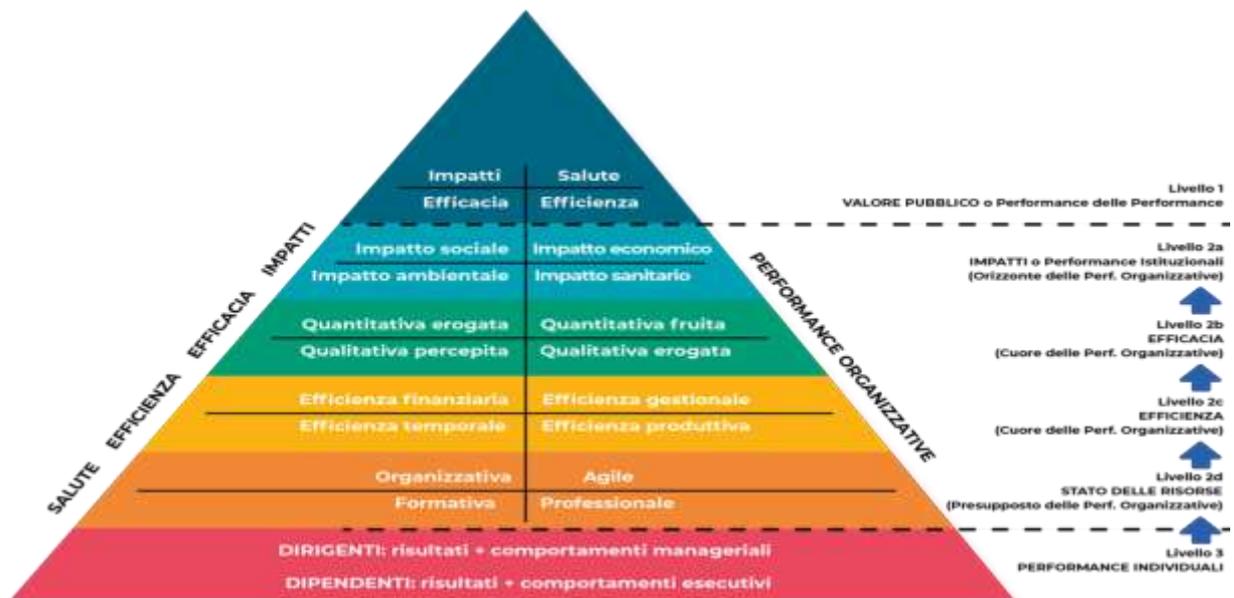
Creare Valore Pubblico significa quindi riuscire ad utilizzare le risorse a disposizione con efficienza, economicità ed efficacia, valorizzando il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze del contesto sociale e del contesto aziendale.

La fase di programmazione di ciascuna amministrazione, come confermato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida 2/2017, "serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi".

Il Valore Pubblico, per essere tale, deve essere:

- ✚ equo, ovvero rivolto alla generalità dei cittadini e degli stakeholder e non solo agli utenti diretti;
- ✚ sostenibile, ovvero finalizzato a creare le condizioni per generare valore duraturo anche per il futuro.

La piramide del Valore pubblico è tradizionalmente rappresentata con il grafico sottostante:



Per poter creare Valore, la Pubblica Amministrazione deve avere cura sia degli impatti interni (salute dell'ente) sia degli impatti esterni (benessere economico/sociale/ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi), conseguendo in tal modo un miglioramento coordinato ed equilibrato delle sue performance, che risultino superiori rispetto alle condizioni di partenza delle strategie politiche pubbliche e dei progetti di ottimizzazione e di evoluzione amministrativa (Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017).

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".

L'ASE ispirandosi al modello semplificato della "Piramide del Valore Pubblico", partendo dall'assunto che "non si può governare ciò che non può essere misurato", propone diversi livelli, ognuno dei quali si articola in specifiche performance organizzative ed individuali:

- Livello 1: Il Valore Pubblico e Valore Istituzionale (o delle Performance istituzionali), osservato secondo la visuale della comunità, deriva dalla capacità dell'ASE di realizzare la propria missione ed è misurato in base al grado di soddisfazione degli stakeholder rispetto ai servizi pubblici fruiti, oltre che dal livello di salute interna;
- Livello 2: il Valore Aziendale o delle Performance organizzative, osservato secondo la sola prospettiva dell'ente, comprende:
  - il **Valore Economico tangibile**, riguarda l'economicità, che è basata sugli equilibri patrimoniale ed economico-finanziario, e l'efficienza, intesa come gestione razionale delle risorse;
  - il **Valore Economico intangibile**, dato ad es. dalla capacità organizzativa, dalle competenze e attitudini del personale, dal livello di interazione interno ed esterno, dalla capacità di approccio (ad es. atteggiamento collaborativo, propensione alla soluzione, capacità di cogliere le opportunità), dal livello di innovazione e digitalizzazione.

- **Livello 3: il valore delle Performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti**, la cui realizzazione concorre alla produzione del Valore Aziendale o delle Performance organizzative, misurate in base ai criteri di valutazione adottati nel Sistema Regione. .

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.

L'ASE ritiene di valutare, in via sperimentale, il Valore Pubblico in base agli impatti che si determineranno a seguito del raggiungimento degli obiettivi di Performance istituzionale.

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.

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 ASE, sia dal punto vista esterno (outcome): Economico, Sociale e Ambientale; sia dal punto di vista interno (income): Organizzativo.

Gli obiettivi di performance individuali e organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi e delle priorità strategiche (performance istituzionali), assegnati all'Agenzia per gli anni 2021/2023 dalla Regione Autonoma della Sardegna, sono definiti attraverso indicatori che tendono all'individuazione del Valore Pubblico generato come di seguito esposti:

- A. **Indicatori di risultato:** misurano il grado di effettiva realizzazione dell'obiettivo.
- B. **Indicatori di impatto:** misurano gli effetti della realizzazione degli obiettivi che possono dipendere da fattori esogeni all'Agenzia e potenzialmente estranei alla sfera di governabilità dei componenti dell'organo direzionale e dei rami dell'amministrazione cui sono preposti. L'impatto può intendersi come di seguito:
  - a) 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 ASE e volta alla sua capacità di miglioramento (target e VP atteso) di raggiungimento degli obiettivi prefissati.
  - b) L'impatto **sociale**, la creazione di valore attraverso l'erogazione di servizi, in particolare nelle attività e interventi di ASE nelle fasi di supporto e assistenza, con il fine di ridurre il gap comunicativo con il cittadino, la RAS stessa, le P.A. e le imprese.
  - c) L'impatto **ambientale**, ASE – laddove impegnata in questa tipologia di attività, persegue obiettivi in termini di riduzione degli sprechi e attua politiche di acquisto di prodotti e servizi che siano più rispettosi dell'ambiente e della salute dei cittadini. Considerato che l'ASE opera su beni messi a disposizione dalla RAS e gode dei servizi acqua/luce e altri contratti dalla RAS, l'impatto ambientale delle proprie attività è al momento residuale e insignificante.
  - d) L'impatto **organizzativo**, è raggiunto 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 della struttura dell'Agenzia, la cui buona organizzazione incide nel miglioramento dei processi di raggiungimento degli obiettivi e di realizzazione delle attività assegnate, anche attraverso la formazione come ricordato nella Direttiva del 28/11/2023 e n. 4320 del 24/01/2024 dal Ministro della Pubblica Amministrazione che incide sui comportamenti.

C. **Indicatori sulla capacità di pagamento:** è il rapporto tra pagamenti totali e massa spendibile, dove per massa spendibile si intende la somma degli stanziamenti definitivi e dei residui iniziali, e misura la capacità dell'Amministrazione di far fronte agli impegni correnti e passati attraverso i pagamenti nell'anno corrente.

In analogia a quanto portato avanti dalla Regione Sardegna nel 2025, l'attività dell'Agenzia è orientata al raggiungimento degli obiettivi dell'agenda 2030, ed in particolare rispetto a quelli ritenuti attinenti e trasversali a tutti gli obiettivi strategici dell'Agenzia.



Si fa riferimento, in particolare, all'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

VALORE PUBBLICO											
AMBITO STRATEGICO 2025-2027		ONU 2030	Percentuale di realizzazione degli obiettivi strategici		Percentuale di raggiungimento degli impatti				Capacità di spesa (pagato/stanziato)		
PESO			Indicatore	Target	Indicatore			Target	Indicatore	Target	
2.9. SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE SOSTENIBILE	20%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	10	Autorizzazioni/ concessioni	Miglioramento	Pagato/ stanziato	70 %
						SOCIALE	5	Comunicazione e divulgazione per la diffusione territoriale			
						AMBIENTALE	0	-			
					INTERNI (Incom e)	ORGANIZZATIVO	85	Attività di back office			
2.10 NUOVO SISTEMA SARDEGNA	80%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTERNI (Outcome)	ECONOMICO	10	Obiettivo di spesa/pagamenti	Miglioramento	Pagato/ stanziato	70 %
						SOCIALE	5	attività di front office			
						AMBIENTALE	0	-			
					INTERNI (Incom e)	ORGANIZZATIVO	85	Attività di back office			

**2.9.1.1 Obiettivo Strategico: Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive**

Supportare la crescita e il consolidamento delle imprese del territorio regionale

### INDICATORI DI OUTCOME

ASE	Attività produttive che consolidano la presenza nei comuni soggetti a spopolamento	Numero	3000	+10%
-----	--	--------	------	------

### INDICATORI DI OUTPUT

ASE	Attività produttive sostenute mediante sovvenzioni	Numero	2000	+10%
-----	--	--------	------	------

#### 2.10.1.1 Obiettivo Strategico: Potenziare l'Autonomia della Regione attraverso le grandi Riforme

Potenziare l'Autonomia della Regione Sardegna mediante una rinnovata politica fiscale

#### INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
	Numero di proposte di riordino in materia tributaria	N	0	2

2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riforma della Regione e la riorganizzazione della struttura amministrativa. Analisi dei processi organizzativi finalizzata all'individuazione di inefficienze e aree di miglioramento e interventi anche orientati alla Riduzione dei tempi medi di pagamento

#### INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
ASE	Riduzione dei tempi di pagamento			30 gg

#### INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
ASE	Riduzione dei tempi di procedimento	GG		-10%

### 2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa

Efficienza amministrativa significa trasparenza, semplificazione e valutazione basata sul reale raggiungimento degli obiettivi per tutti i dipendenti del sistema dell'amministrazione pubblica regionale.

Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendente non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro

#### INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
ASE	Grado di soddisfazione utenza rispetto alle attività formative		3/5	4/5

#### INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
ASE	Numero di ore di formazione erogati per dipendente e/non			

### 2.10.3.3 Digitalizzazione e Modernizzazione Tecnologica Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, Implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI

#### INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
ASE	Gestione trasversale del Registro debitori insolventi collegato alla riduzione dei tempi di pagamento	N° partizioni amministrative del sistema regione	0	100%
	Implementazione Osservatorio con nuove funzionalità ampliando il target di fruitori	N° ambiti	5	10

#### INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2029
ASE	N° di certificazioni di regolarità/irregolarità rilasciate attraverso la nuova piattaforma del Registro debitori insolventi, rispetto al tempo di richiesta da parte delle amministrazioni appartenenti al sistema Regione	N°/gg	0	100%/1 gg
ASE	N° fruitori	N° i	0	+20%

## 2.2 Performance

Gli obiettivi di performance organizzativa individuati come funzionali al miglioramento degli indicatori relativi agli obiettivi STRATEGICI di valore pubblico, in una prospettiva di pianificazione triennale, sono strettamente collegati ai seguenti ambiti di intervento:

- sostenere la crescita o il consolidamento delle imprese e gli investimenti in occupazione nelle aree a rischio spopolamento attraverso l'agevolazione prevista dall' articolo 13 della L.R. 3/2020 e smi o con interventi che applicano agevolazioni ai sensi dell'articolo 14 del D.lgs. 114/2016;
- miglioramento dei sistemi gestionali e di elaborazione dei dati;
- valorizzare il proprio capitale umano, attraverso azioni formative mirate e la delineazione di un nuovo sistema professionale;
- attuare un monitoraggio continuo delle attività/programmi/progetti a favore della massima condivisione interna;
- miglioramento dei tempi di pagamento;
- investire sulla digitalizzazione e modernizzazione tecnologica al fine di efficientare i servizi al cittadino/utente;

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.

L'ASE non ha adottato un proprio sistema di misurazione e valutazione della performance, e agisce in armonia delle disposizioni del CCRL del personale dirigente e non dirigente, e della legge regionale n. 31/1998.

Con la deliberazione n. 64/8 del 2.12.2016 la Giunta regionale ha approvato, ai sensi dell'art. 8 bis della L.R. 31/1998, le modifiche del sistema di valutazione dei dirigenti del sistema Regione, rimandando in sede di rinnovo contrattuale le modifiche da inserire nel contratto collettivo dei dipendenti con qualifica dirigenziale e le eventuali modifiche sul sistema di valutazione degli altri dipendenti. Va inoltre fatta

propria la deliberazione n. 20/9 del 20.04.2018, che ha trovato applicazione nell'Accordo del 17 luglio 2018, "Ipotesi di contratto collettivo regionale di lavoro – stralcio parte normativa" che ha stabilito modalità e tempi per la valutazione delle performance della dirigenza per il triennio 2016- 2018. Il Contratto è stato sottoscritto in via definitiva in data 12 dicembre 2018, a seguito del parere favorevole espresso dalla Giunta regionale con deliberazioni n. 38/20 del 24.07.2018 e n. 53/5 del 29.10.2018, nonché della certificazione della Corte dei Conti di cui alla deliberazione n.46/2017/CCR dell'11.12.2018.

L'art. 6 del succitato CCRL parte dirigenza, che sostituisce l'art. 49 del CCRL 19.03.2008 a partire dal 2018, al fine di garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, definisce il metodo di valutazione prevedendo che le prestazioni e le conseguenti valutazioni, assumano, come distinti ma complementari, i seguenti elementi:

- il grado di raggiungimento di obiettivi contenuti nel POA;
- l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto a fattori qualificanti delle prestazioni dirigenziali.

La valutazione dei dirigenti (escluso il Direttore Generale) è effettuata con riguardo alle seguenti macro aree:

- risultati operativi: in questo ambito sono prese in considerazioni le prestazioni e i risultati che il dirigente dovrà raggiungere con riferimento agli obiettivi individuati nel POA;
- comportamenti organizzativi: in questo ambito sono prese in considerazioni le capacità professionali del dirigente, con particolare riferimento alle modalità di esercizio delle prestazioni professionali.

La valutazione complessiva dei dirigenti è effettuata:

- fino al raggiungimento di un totale di 75 punti sulla base degli obiettivi assegnati;
- fino ad un massimo di 25 punti con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione finale è espressa in centesimi e comporta altresì un giudizio di sintesi.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi si assegnano fino a 25 punti per n.7 comportamenti:

- utilizzo degli strumenti gestionali
- gestione e sviluppo delle risorse umane
- relazione ed integrazione
- adeguamento del proprio tempo lavoro
- orientamento al cambiamento
- gestione positiva dei vincoli normativi
- attitudine allo studio e alla ricerca.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Sarda delle Entrate, è la parte II del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento Degli Uffici che al Titolo II disciplina la - Misurazione e Valutazione della Prestazione Aziendale dall'art. 26 all'art. 33, ed è finalizzato a misurare e valutare la performance nelle seguenti due dimensioni:

- **organizzativa**, riferita all'Agèntzia nel suo complesso e alle unità organizzative di cui si compone esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini;
- **individuale**, esprime il contributo fornito da a ciascun dipendente dell'Agèntzia, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

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.

La performance individuale esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

In coerenza con l'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché, ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Inoltre, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti/Responsabili sulla performance individuale del personale sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi..

#### **Obiettivi direzionali (ODR) e gestionali (OGO)**

La Giunta regionale, con la deliberazione n. 39/10 del 05/08/2015, ha contestualizzato i POA all'interno del ciclo della pianificazione e programmazione dell'Amministrazione.

Tutti gli obiettivi direzionali devono essere riportati nei Programmi Operativi Annuali indicando, nello specifico, quelli individuati per la valutazione della prestazione organizzativa.

Ciascun obiettivo direzionale dovrà essere declinato in uno o più obiettivi gestionali operativi (OGO) da ricondurre ai servizi competenti della Direzione generale.

Gli obiettivi gestionali operativi (OGO) derivanti dagli obiettivi direzionali devono essere concordati, tra il Direttore generale e ciascun Direttore di Servizio

**Obiettivi direzionali (ODR) per l'anno 2025**

Di seguito si riporta la tabella degli obiettivi direzionali

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
DIREZIONE GENERALE	20%	<b>2.9.1.1 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive</b>	DG01 Miglioramento procedura di attuazione della LR 3/2020 in materia di misure contro lo spopolamento per la concessione di agevolazioni	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	5%	<b>2.10.1.1 Fiscalità Regionale</b>	DG02_Adozione di misure di Semplificazione tributaria, aggiornamento e armonizzazione normativa	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	15%	<b>2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa</b>	DG03_rispetto dei tempi medi di pagamento	REALIZZAZIONE DEL 100%DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	<b>2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa</b>	DG04_ Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendente e non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	40%	<b>2.10.3.3 Digitalizzazione e modernizzazione tecnologica</b>	DG05_ Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, Implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

Di seguito si riporta la declinazione degli ODR nei due servizi dell'Agenzia

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
	40%	<b>2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa</b>	DG03_rispetto dei tempi medi di pagamento	REALIZZAZIONE DEL 100%DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

<b>Servizio 1 SCTEAF</b>	20%	<b>2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa</b>	DG04_Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendente e non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	40%	<b>2.10.3.3 Digitalizzazione e modernizzazione tecnologica</b>	DG05_ Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, Implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
<b>Servizio 2</b>	40%	<b>2.9.1.1 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive</b>	DG01_Miglioramento procedura di attuazione della LR 3/2020 in materia di misure contro lo spopolamento per la concessione di agevolazioni	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	5%	<b>2.10.1.1 Fiscalità Regionale</b>	DG02_Adozione di misure di Semplificazione tributaria, aggiornamento e armonizzazione normativa	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	15%	<b>2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa</b>	DG03_rispetto dei tempi medi di pagamento	REALIZZAZIONE DEL 100%DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	5%	<b>2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa</b>	DG04_ Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendente e non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	40%	<b>2.10.3.3 Digitalizzazione e modernizzazione tecnologica</b>	DG05_ Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, Implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

## 2.2.1 Piano delle azioni positive

Nonostante la sezione non sia compilabile è opportuno osservare che le amministrazioni sono vincolate a darsi il Piano delle Azioni Positive, documento che confluisce ai sensi delle previsioni dettate dal D.P.R. n. 81/2022 nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione, anche se lo schema di PIAO tipo di cui al prima citato Decreto dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e dell'Economia e Finanze n. 132/2022 non ne fa menzione.

Si ritiene utile che esso sia compreso, quanto meno nelle sue linee guida, nel PIAO e che sia collocato in questa sezione.

Ai sensi dell'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" le PA devono redigere un piano triennale di azioni positive per la realizzazione delle pari opportunità. Le disposizioni del citato D.Lgs. hanno ad oggetto misure volte ad eliminare ogni distinzione, esclusione o limitazione basata sul genere, che abbia come conseguenza o come scopo, di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro ambito.

La strategia delle azioni positive si occupa anche di rimuovere gli ostacoli che le persone incontrano, in ragione delle proprie caratteristiche familiari, etniche, linguistiche, di genere, età, ideologiche, culturali, fisiche, psichiche e sociali, rispetto ai diritti universali di cittadinanza.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono dirette a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne (o altre categorie soggette a disparità di trattamento). Sono misure speciali in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta, e "temporanee" in quanto necessarie fintanto che si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne o altre categorie sociali.

Detti piani, fra l'altro, al fine di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, ai sensi dell'articolo 42, comma 2, lettera d) dello stesso decreto, favoriscono il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche, ove sussiste un divario fra generi non inferiore come dati complessivi a due terzi. La predisposizione dei piani è, inoltre, utile occasione di monitoraggio dell'evoluzione interna dell'organizzazione del lavoro e della formazione, quale strumento per favorire il benessere lavorativo e organizzativo.

### **PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2025/2027 (Art. 48, comma 1, D. Lgs 11/04/2006, n. 198)**

#### ANALISI DATI DEL PERSONALE ALLA DATA DEL 31/12/2024

Al 31.12.2024 la situazione del personale dipendente di ruolo presenta il seguente quadro di raffronto tra la situazione di uomini e donne:

Dipendenti a tempo indeterminato complessivamente in servizio attivo al 31.12.2024 n. 19 così suddivisi:

lavoratori	Dirigenti	categoria D	categoria C	categoria B
Donne	2	7	6	

Uomini		3	1	
Totale	2	10	7	

Relativamente al personale in età pensionabile si segnala che nel prossimo triennio non risulta prevista alcuna posizione in età pensionabile.

Nell'ipotesi in cui la normativa consentisse il pensionamento, in virtù del decreto attuativo per il trattenimento in servizio del 10% del personale su base volontaria fino a 70 anni, questa agenzia nei limiti delle facoltà assunzionali potrà valutare l'accoglimento dell'istanza, quale volontà esplicita manifestata dal dipendente.

Ai fini della valutazione sono considerati i seguenti:

- la necessità oggettiva riscontrata dalla agenzia
- la valutazione della performance del dipendente, che dovrà essere "ottima" o "eccellente" o di un giudizio corrispondente secondo il rispettivo ordinamento.

La durata dell'incarico è determinata caso per caso.

#### OBIETTIVI DEL PIANO

Il piano è orientato a presidiare l'uguaglianza delle opportunità offerte alle donne ed agli uomini nell'ambiente di lavoro ed a promuovere politiche di conciliazione delle responsabilità professionali e familiari.

#### AZIONI POSITIVE

- rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione di pari opportunità nel lavoro e garantire l'equilibrio delle posizioni femminili nei ruoli e nelle posizioni in cui sono sotto rappresentate.
- garantire la formazione e l'aggiornamento di tutto il personale, senza discriminazione di genere, assicurando a ciascun dipendente la partecipazione a corsi di formazione sia interni che esterni.
- attuare le previsioni normative e contrattuali in materia di lavoro flessibile attribuendo criteri di priorità, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare.
- tutelare l'ambiente di lavoro, prevenendo e contrastando ogni forma di molestia sessuale, mobbing e discriminazioni.
- riservare alle donne almeno 1/3 dei posti dei componenti delle commissioni di concorso e/o selezioni, salve motivate impossibilità.
- osservare il principio delle pari opportunità nelle procedure di reclutamento del personale.
- attivare equilibrio di posizioni funzionali a parità di requisiti professionali, di cui tener conto anche nell'attribuzione di incarichi e/o funzioni.
- promuovere interventi idonei a facilitare il reinserimento delle lavoratrici dopo l'assenza per maternità ed a salvaguardia della professionalità.

### DURATA

Il piano ha durata triennale. Nel periodo di vigenza saranno raccolti pareri, consigli, osservazioni, suggerimenti e le possibili soluzioni del personale dipendente e delle OO. SS. al fine di poter procedere, alla scadenza, ad un adeguato aggiornamento del piano.

### BILANCIO DI GENERE E PIANO PER L'EQUITÀ DI GENERE

L'ASE attraverso i suoi referenti ha partecipato attivamente alla redazione del Bilancio per la parità di genere attraverso il gruppo di lavoro costituito presso il Centro Regionale di Programmazione con il supporto del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Il Piano per la parità di genere della Regione Autonoma della Sardegna è stato approvato con delibera della Giunta regionale n. 4/77 del 15 febbraio 2024.

Il Piano è strutturato in due sezioni, il Bilancio di genere, che riporta la dimensione di genere all'interno dell'organizzazione del sistema Regione e costituisce la base per la predisposizione delle azioni attinenti alle politiche di genere e il Gender Equality Plan, nel quale invece sono inserite le azioni da intraprendere nella prospettiva del raggiungimento della parità di genere all'interno dell'Organizzazione.

Le azioni previste dal Piano si realizzano attraverso un'area di intervento trasversale, nella quale è inserita l'azione "Informazione, formazione e sensibilizzazione del personale" del sistema Regione su tematiche di pari opportunità di genere all'interno dell'ambiente di lavoro regionale, e un'area di intervento settoriale. In quest'ultima area di intervento, le azioni proposte attengono ai seguenti ambiti: "Promozione dell'equilibrio di genere nelle selezioni per l'accesso e nei percorsi di carriera", "Impulso all'equilibrio tra vita e lavoro e sviluppo di una cultura organizzativa adatta e coerente", "Integrazione della prospettiva di genere nell'azione del sistema Regione" e "Assunzione di misure contro la discriminazione, il mobbing e le molestie di genere". L'ASE partecipa all'implementazione e attuazione delle azioni attraverso le attività previste dal gruppo di lavoro.

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

#### **PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2025-2027 con sezione trasparenza (art. 6 del DPCM N. 132 DEL 30/06/2022 “Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti”)**

##### ***Premessa***

Ai sensi dell’art. 3, comma 1, lettera c) del Decreto del Ministero per la Pubblica Amministrazione n. 81 del 24 giugno 2022, la presente sottosezione di programmazione, facente parte del PIAO 2025-2027, è predisposta a cura dell’Ufficio del RPCT sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall’organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190. Conseguentemente esso si conforma al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). Inoltre, poiché l’Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) appartiene al “Sistema Regione” la sottosezione condivide gli obiettivi indicati dalla Regione Autonoma della Sardegna nella deliberazione della Giunta Regionale n. 2/4 del 17.01.2023 “*Definizione degli obiettivi strategici, per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nel Sistema Regione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)*”

Poiché l’Agenzia ASE conta meno di 50 dipendenti la presente sottosezione si riferisce a quanto stabilito dall’art. 6 del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132. In particolare viene stabilito che le stesse “[omissis] procedono alle attività di cui all’articolo 3, comma 1, lettera c), n. 3) e quindi all’aggiornamento della mappatura dei processi esistente alla data di entrata in vigore del Decreto in questione, tenendo conto, quali aree di rischio, quelle indicate all’art.1, comma 16 della Legge 6 novembre 2012, n. 190, ovvero:

- a) autorizzazione/concessione;
- b) contratti pubblici anche alla luce delle prescrizioni di cui al PNA 2023 approvato come modificato con delibera 601 del 19 dicembre 2023;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
- d) concorsi e prove selettive;
- e) processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza dell’Agenzia Sarda delle Entrate è la dott.ssa Adriana Manca funzionaria assegnata all’Ufficio di Segreteria Supporto e Strategie della Direzione in qualità di componenti dell’Ufficio di supporto al RPCT sono stati confermati il dott. Marco Tulissi e la dott.ssa Daniela Scanu.

La Dott.ssa Daniela Scanu è sostituto del RPCT in caso di assenza e di vacanza.

### **Contesto esterno e interno**

L’Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) istituita con la Legge Regionale 28/10/2016, n. 25 “Istituzione dell’Agenzia sarda delle entrate (ASE)” (Pubblicata nel B.U. Sardegna 3 novembre 2016, n. 50) è una agenzia regionale specializzata in materia di riscossione e controllo delle entrate tributarie di competenza regionale e nel recupero crediti delle entrate del Sistema Regione e opera sulla base degli indirizzi della Regione e in stretto raccordo con essa. È Osservatorio della fiscalità e finanza regionale e locale.

L’ASE è, parte del cosiddetto Sistema Regione (L.R 24.22.2014 n. 24, art. 1, comma 2bis) e, come organismo tecnico della Regione Autonoma della Sardegna, è soggetto a tutte le indicazioni normative ed operative derivanti dagli organi politici e amministrativi cui è sottoposto. In particolare, tutte le sue strategie di intervento sono sempre riconducibili alle strategie di sistema contenute nel Programma Regionale di Sviluppo 2024 - 2029.

L’Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) prevede un organico di 3 dirigenti e 23 dipendenti. È così articolata:

- Direzione Generale con il suo “Ufficio di segreteria, supporto e strategie della Direzione”
- Servizio Contenzioso, Contabilità, trattamento economico risorse umane, Affari generali, appalti, innovazione e formazione
- Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze

Dalle competenze ad essa attribuite e, in particolare quelle relative all’attuazione di disposizioni e misure riguardanti il contrasto allo spopolamento e la sospensione di obblighi fiscali, è evidente che l’ASE assume un ruolo rilevante nel contesto socio economico regionale. Ciò che qui interessa è verificare se queste attività possano legittimamente ascrivarsi tra quelle a rischio corruttivo previste dall’art. 6 del DM 30/06//2022 n. 132 “*Concessione e erogazione di sovvenzioni e contributi*”. A tal fine risulta necessario procedere alla mappatura dei processi interessati.

La mappatura dei processi attuati dall’amministrazione si inserisce nell’analisi del contesto interno. Si tratta di una fase propedeutica alla successiva valutazione del rischio in quanto ne individua l’oggetto di

analisi. In una logica di semplificazione, l'ANAC ritiene che le amministrazioni con un organico inferiore a 50 dipendenti possano effettuare la mappatura dei processi nelle aree a rischio corruttivo indicate all'art. 1, co. 16, della legge 190/2012 (autorizzazione/concessione, contratti pubblici, concessione ed erogazione di contributi, concorsi per l'assunzione del personale e progressioni di carriera) nonché di quei processi caratterizzanti la specifica attività dei singoli enti che siano valutati di maggior rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance. L'ANAC osserva inoltre che i piani non devono contenere né un eccessivo numero di processi mappati genericamente dunque in modo meramente formale senza riferimento all'attività specifica dell'ente, né vi deve essere una generica mappatura priva di un'analisi conclusiva del RPCT.

È in corso l'implementazione e l'aggiornamento della mappatura dei processi che prevede, tra gli altri, l'inserimento dei procedimenti relativi all'erogazione di concessioni, sovvenzioni e contributi gestiti da ASE nell'ambito degli obiettivi generali e delle priorità strategiche funzionali ad essa attribuite dalla Giunta Regionale. La presente sotto sezione del PIAO verrà aggiornata a conclusione del procedimento di mappatura.

#### **Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza:**

Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza:

- predispone il sistema di prevenzione della corruzione;
- propone all'organo di indirizzo, per la necessaria approvazione, il piano di prevenzione della corruzione, di cui cura eventuali modifiche o aggiornamenti;
- verifica l'efficace attuazione, da parte di tutti i destinatari, delle misure pianificate;
- verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici che svolgono attività ad elevato rischio corruzione;
- individua le modalità di selezione del personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità e dedicati ai dipendenti operanti nelle aree a rischio corruzione;
- segnala all'Organo di indirizzo, all'OIV, all'ANAC e agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare eventuali disfunzioni o la non corretta attuazione delle misure pianificate;
- predispone e pubblica la relazione annuale sui risultati delle attività di prevenzione e sull'attuazione delle misure definite nel piano;

- assicura conoscenza dei Codici di comportamento e cura il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, dandone comunicazione all'ANAC;

L' RPCT programma, inoltre, le attività necessarie a garantire l'attuazione corretta delle disposizioni in materia di trasparenza. A tal fine:

- elabora la sezione del Piano dedicata alla trasparenza che contiene necessariamente l'indice dei responsabili della trasmissione e/o pubblicazione delle singole informazioni soggette a pubblicazione obbligatoria e gli eventuali specifici obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge;
- controlla e assicura il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
- segnala i casi rilevanti di mancato o ritardato adempimento all'OIV, all'organo di indirizzo politico, all'UPD o all'ANAC;
- assicura che siano garantiti i diritti di accesso civico e generalizzato disciplinati dall'art. 5

Al RPCT è inoltre conferito un dovere di vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi (art. 15 D.lgs. n. 39/2013).

Il RPCT è tenuto a collaborare attivamente con l'Autorità. A tal fine:

- fornisce informazioni e documenti richiesti in tempi brevi, corredati da una relazione esaustiva;
- riscontra le richieste di ANAC in materia di obblighi di pubblicazione nei tempi previsti dal relativo Regolamento (Del. ANAC n. 329/2017), fornendo notizie sul risultato dell'attività di controllo svolta e sulla corretta attuazione di tali obblighi.

#### **Responsabile Della Protezione Dei Dati – R.P.D.**

Per tutte le questioni riguardanti il bilanciamento tra il principio di trasparenza e il diritto alla protezione dei dati personali, il RPD costituisce una figura di riferimento per il RPCT e l'azione combinata tra le due figure istituzionali garantisce la libera partecipazione dei cittadini all'azione amministrativa nel rispetto delle fondamentali libertà dell'individuo.

Il RPD dell'Agenzia ASE è l'avv. Giacomo Crovetto (Karanoa Srl)

### **Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (R.A.S.A.)**

Al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA), quale misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione, il **RPCT** è tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati (RASA) e a indicarne il nome all'interno del PTPCT. Il RASA è responsabile dell'iniziale verifica o compilazione delle informazioni contenute nell'Anagrafe, nonché dell'aggiornamento annuale dei dati ed è individuato nel Direttore generale dell'Agenzia Sarda delle Entrate, dott.ssa Stefania Masala.

### **Responsabile Della Transizione Digitale (R.T.D.)**

Il RTD della Regione Sardegna garantisce la transizione dell'Amministrazione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità. La collaborazione tra **RPCT e RTD** è essenziale per garantire che l'applicazione delle tecnologie ai processi di riorganizzazione dell'Agenzia rispondano a adeguate caratteristiche di trasparenza e ai principi dell'amministrazione aperta. Il profilo del RTD è definito dalla legge, e al momento in ASE nessuno possiede i requisiti prescritti, nelle more dell'individuazione della soluzione più adeguata il ruolo di RTD è ricoperto dal Direttore generale dell'Agenzia Sarda delle Entrate, dott.ssa Stefania Masala.

### **Organismo Unico Di Valutazione**

La sinergia tra RPCT e O.I.V. risulta fondamentale per coordinare meglio gli obiettivi di performance con le misure di prevenzione.

A questo proposito:

- l'OIV può chiedere al RPCT informazioni e documenti necessari per lo svolgimento di attività di controllo;
- Il RPCT trasmette all'OIV la Relazione Annuale.

### **Valutazione del rischio**

La valutazione del rischio e la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

Si effettua in tre fasi:

#### Identificazione del rischio

L'identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

A tal fine è necessario:

a) definire l'oggetto di analisi, ossia l'unità di riferimento rispetto al quale individuare gli eventi rischiosi. In considerazione della realtà meglio descritta in "Analisi del contesto esterno interno" dell'ASE, e in particolare dalle ridotte dimensioni organizzative della stessa, si ritiene che il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi debba essere rappresentato dal processo mappato nelle sue diverse fasi.

b) utilizzare opportune tecniche di identificazione e una pluralità di fonti informative quali:

- le risultanze dell'analisi del contesto interno e esterno realizzate nelle fasi precedenti;
- le risultanze dell'analisi della mappatura dei processi;
- l'analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato nell'amministrazione oppure in altre amministrazioni o enti che possono emergere dal confronto con realtà simili;
- appositi incontri con i dirigenti e i dipendenti dell'ASE che abbiano conoscenza diretta dei processi e delle relative criticità;
- le risultanze dell'attività di monitoraggio svolta dal RPCT e dell'OIV;
- le segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing o tramite altra modalità (es. segnalazioni raccolte dal RUP);

c) individuare i rischi associabili all'oggetto di analisi.

#### Analisi del rischio

L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo. Il primo è quello di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione. Il secondo è quello di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio.

Risulta opportuno e necessario effettuare una puntuale analisi dei rischi rilevabili nell'Agenzia e raccogliervi un apposito registro da aggiornare periodicamente.

#### Ponderazione del rischio

La fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire:

- le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;

- le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

In considerazione della realtà concreta propria dell'Agenzia ASE e in base alle ultime indicazioni dell'ANAC nonché del già richiamato art. 6 del D.P.C.M. n. 132 per la mappatura dei processi sono considerate aree a rischio corruttivo le seguenti:

- a) autorizzazione/concessione;
- b) contratti pubblici;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
- d) concorsi e prove selettive;
- e) processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

#### **Trattamento del rischio e individuazione delle misure**

Il processo di "gestione del rischio" si conclude con il "trattamento, che è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

Più volte l'ANAC ha precisato che l'individuazione delle misure di prevenzione è strettamente correlata alla capacità di attuazione da parte delle amministrazioni e non può essere un elemento indipendente dalle caratteristiche organizzative delle stesse. In argomento, si segnala che per un efficace trattamento del rischio si è necessariamente dovuto procedere alla programmazione di misure che, tenuto conto delle specificità degli enti di piccole dimensioni, configurano comunque il famoso labirinto di adempimenti che rischia di nuocere a quell'obiettivo di "buon andamento" che rappresenta il canone superiore cui deve conformarsi l'azione amministrativa ai sensi dell'art. 97 della Costituzione.

Il trattamento del rischio prevede:

- a) l'individuazione delle misure generali e specifiche, riportate nel documento allegato al PIAO (**AII. 1**) e denominato "Report della mappatura dei processi e valutazione del rischio corruttivo – anno 2025", elaborato per il tramite del "SIMVRC - Sistema Informativo per la Mappatura e la Valutazione del Rischio Corruttivo, posto a disposizione dell'Agenzia Sarda delle Entrate dalla Regione Sardegna, attraverso:

- 1) l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione;
- 2) la gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo;

b) la programmazione delle misure, generali e specifiche, in cui devono essere individuate le fasi (e/o modalità) di attuazione della misura, le tempistiche di attuazione della misura e/o delle sue fasi, le responsabilità connesse all'attuazione della misura (e/o ciascuna delle fasi/azioni in cui la misura si articola), gli indicatori di monitoraggio.

### **Monitoraggio**

Il monitoraggio costituisce la fase conclusiva del processo di gestione del rischio corruttivo. Attraverso il monitoraggio si assicura la verifica dell'attuazione e della idoneità delle misure del trattamento del rischio, il riesame, invece, consiste nella periodica valutazione del funzionamento del sistema di prevenzione della corruzione nel suo complesso.

Anche gli enti di piccole dimensioni, a fronte delle semplificazioni introdotte, effettuano il monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure nella sezione anticorruzione del PIAO nell'ottica di garantire effettività e sostenibilità al sistema di prevenzione della corruzione.

Infatti:

- attraverso il monitoraggio sulla sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO possono venire in rilievo fatti penali, intercettati rischi emergenti, identificati processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, così da modificare il sistema di gestione del rischio per migliorare i presidi adottati, potenziando e rafforzando gli strumenti in atto ed eventualmente promuovendone di nuovi;
- gli esiti del monitoraggio della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO dell'anno precedente sono utili per la definizione della programmazione per il triennio e quindi elementi imprescindibili di miglioramento progressivo del sistema di gestione dei rischi (monitoraggio complessivo su tutta la programmazione/revisione);
- l'allineamento delle mappature dei processi consente al RPCT di raccordare la sezione anticorruzione e trasparenza alle altre sezioni del PIAO, realizzando un monitoraggio integrato inteso non solo come coordinamento tra il RPCT e i Responsabili delle altre sezioni ma come programmazione il più possibile coordinata.

L'ANAC, ha indicato dei principi rivolti agli enti e amministrazioni con meno di 50 dipendenti a prescindere dallo strumento programmatico utilizzato.

Per quanto riguarda l'ambito oggettivo del monitoraggio sulle misure, in via preliminare, si evidenzia che:

- per quanto riguarda la corretta attuazione delle misure di trasparenza, sempre in una logica di semplificazione, per tutte le amministrazioni con meno di 50 dipendenti come ASE, il monitoraggio va limitato ad un campione di obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e da indicare già nella fase di programmazione. Tale campione sarà modificato annualmente, in modo che nel triennio si sia dato conto del monitoraggio su tutti quelli previsti dal d.lgs. n. 33/2013;
- con riferimento alle misure generali diverse dalla trasparenza, come ad esempio la formazione, il *pantouflage*, la gestione del conflitto di interessi, soprattutto in materia di appalti e selezione di personale, occorre tener conto dei rilievi emersi nella relazione annuale del RPCT, concentrando l'attenzione del monitoraggio in particolare su quelle misure rispetto alle quali sono emerse criticità.

Rispetto al monitoraggio previsto nella sezione anticorruzione del PIAO si rileva che:

- è stato eseguito il monitoraggio annuale sul completo assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 37 del d.lgs. n. 33/2013, così come previsti nell'Allegato n. 9 al PNA dell'ANAC 2022-2024 (es. pubblicazione della determina di aggiudicazione. Sono stati effettuati anche controlli infra annuali con cadenza trimestrale a cura dell'ufficio di supporto del RPCT su impulso e coordinamento del RPCT;
- l'RPCT e l'ufficio di supporto in collaborazione con i dirigenti e il personale hanno verificato la presenza della dichiarazione di assenza conflitto di interessi integrata con le dichiarazioni di cui all'art. 35 bis del D. lgs n. 165/2001 e con quelle di cui all'art. 6 e 7 del Codice di comportamento della Regione Enti e Agenzia, per i RUP, i DEC, i membri delle commissioni di gara e di selezione del personale;
- per i soli componenti esterni delle commissioni concorso, sono stati richiesti e acquisiti il curriculum vitae la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale (ex art. 53, comma 14 e art. 35 bis d.lgs. 165/2001) e i dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali (ex art. 15, comma 1, d.lgs. 33/2013).
- sono stati effettuati i controlli a campione sulla veridicità delle dichiarazioni acquisite.
- dall'esame degli esiti del monitoraggio sopra riportati emerge un risultato sostanzialmente positivo.

## Misure di prevenzione

### Misure generali relative alle diverse fasi del procedimento.

Queste misure attengono alla fase di formazione delle decisioni e all'attuazione delle stesse.

In particolare è necessario che nei procedimenti sia distinta l'attività istruttoria dalla responsabilità dall'adozione dell'atto finale, i provvedimenti devono essere adeguatamente motivati indicando i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione. La motivazione dovrà essere tanto più ampia quanto maggiore è il grado di discrezionalità utilizzato nel procedimento.

Nella premessa dei provvedimenti conclusivi devono essere indicati tutti gli atti prodotti, anche interni, per addivenire alla decisione finale, in modo da consentire a tutti coloro che vi abbiano interesse di ricostruire il procedimento amministrativo seguito. Inoltre, tutti gli atti dovranno essere scritti con linguaggio semplice e comprensibile a chiunque.

Particolare attenzione deve essere posta nel rispettare i termini di conclusione dei procedimenti. Nella fase di attuazione delle decisioni si ribadisce la necessità di aggiornare la mappatura di tutti i procedimenti amministrativi dell'Agenzia e dei termini per la loro conclusione nonché favorire la digitalizzazione dell'attività amministrativa in modo da assicurare la totale trasparenza e tracciabilità.

### Trasparenza e integrità

La trasparenza costituisce uno strumento essenziale per la prevenzione della corruzione e per il perseguimento di obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità della Pubblica Amministrazione. La Legge n. 190/2012 ha stabilito che la trasparenza dell'attività amministrativa deve essere assicurata mediante la pubblicazione sui siti web istituzionali delle Pubbliche Amministrazioni nella sezione Amministrazione Trasparente delle informazioni rilevanti stabilite dalla legge.

Il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, adottato in virtù della delega legislativa contenuta nella predetta legge, definisce la trasparenza quale "accessibilità totale" delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

### Codice di comportamento

L'art. 54 del D.Lgs. n. 165/2001 ha previsto che il Governo definisse un "Codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni" per assicurare:

- la qualità dei servizi;

- la prevenzione dei fenomeni di corruzione;
- il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico.

Il 16 aprile 2013 è stato emanato il D.P.R. n. 62/2013 recante il suddetto Codice di comportamento. Il comma 3 dell'art. 54 del D.Lgs. n. 165/2001 dispone che ciascuna amministrazione elabori un proprio Codice di comportamento con *“procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio organismo indipendente di valutazione”*.

L'ASE recepisce integralmente e fa proprio il *“Codice di Comportamento del personale del Sistema Regione e delle società partecipate della Regione autonoma della Sardegna”* approvato con deliberazione della Giunta Regionale n.43/7 de 29/10/2021. Una copia del suddetto codice viene consegnata ai dipendenti neo assunti e ne è data ampia diffusione anche mediante pubblicazione nel sito internet istituzionale.

#### Il monitoraggio dei comportamenti in caso di conflitto di interessi

L'articolo 1, comma 9, lett. e), della Legge n. 190/2012, prevede l'obbligo di monitorare i rapporti tra l'Amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'Ente.

L'articolo 6-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241, inserito dall'articolo 1, comma 41, della legge n. 190/2012, prevede che *“Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.”*

Per conflitto di interessi, anche solo potenziale, deve intendersi la situazione di tensione tra l'interesse privato del pubblico dipendente e i doveri d'ufficio, nella quale il pubblico dipendente appare portatore di interessi afferenti alla sfera privata, che potrebbero indebitamente influenzare l'adempimento dei suoi doveri.

Il dipendente, oltre all'obbligo di astensione, la cui violazione può comportare l'illegittimità del provvedimento, ha il dovere di segnalare al dirigente responsabile l'esistenza di eventuali situazioni di conflitto, anche potenziale. Il dirigente responsabile valuta la situazione e decide se sussistano le condizioni per la partecipazione al procedimento da parte del dipendente.

Secondo l'art. 7 del Codice di Comportamento che disciplina il conflitto di interessi e l'obbligo di astensione, tra l'altro, si prevede che le valutazioni sul conflitto di interessi riguardanti il personale

dipendente sono rimesse al dirigente dell'ufficio mentre nel caso in cui il conflitto riguardi il personale dirigente le valutazioni sono invece rimesse al RPCT.

Con la delibera n. 38/6 del 20/10/2024 la Giunta regionale ha adottato la direttiva in materia di astensione e conflitto di interessi applicabile a tutto il personale, compresi i dipendenti in comando e assegnazione ed i collaboratori e consulenti, in servizio presso l'Amministrazione, gli enti, le agenzie, le aziende e gli istituti regionali che costituiscono il Sistema della Regione Autonoma della Sardegna, come definiti dall'articolo 1 comma 2-bis della Legge Regionale 13 novembre 1998, n.31. sistema Regione in ottemperanza alla L.R. 20 ottobre 2016, n. 24, art. 23 alla quale l'ASE si uniforma adottandone anche i nuovi modelli di dichiarazioni standard.

#### Lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)

La L. n. 190/2012 ha integrato l'art. 53 del D.Lgs. n. 165/2001, con un nuovo comma (16-ter) per contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all'attività del dipendente pubblico successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro.

Il rischio rilevato dalla disposizione normativa è che durante il periodo di servizio il dipendente possa preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose, sfruttare così la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione, per poi ottenere contratti di lavoro/collaborazione presso imprese o privati con cui entra in contatto.

La norma limita la libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti.

*La disposizione stabilisce che "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti".*

Pertanto:

- negli atti di assunzione del personale deve espressamente previsto il divieto di pantouflage;
- nei bandi di gara, a prescindere dal valore degli stessi, deve risultare l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto;

- all'atto della stipula di ogni contratto con l'Agenzia, a prescindere dal valore dell'atto, l'operatore economico deve rendere una dichiarazione circa l'insussistenza delle situazioni di lavoro o dei rapporti di collaborazione di cui sopra che deve risultare da specifica clausola contrattuale.

L'ASE adotta il modello approvato con la citata delibera della Giunta Regionale n. 38/6 del 20/10/2024.

#### Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

In termini generali, ogni dipendente a prescindere dal ruolo ricoperto, che si avveda di comportamenti ovvero di qualsiasi evento che possa intercettare fenomeni corruttivi e tenuto a segnalare in forma scritta quanto e a sua conoscenza.

La segnalazione degli illeciti è stata disciplinata dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che ha inserito nel D.lgs. n. 165 del 2001 l'articolo 54-bis a "tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti" (**c.d. Whistleblower**), al fine di favorire l'emersione delle fattispecie di illecito all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.

I soggetti che possono segnalare illeciti sono:

- i dipendenti, in qualunque forma contrattuale, di ASE che, in ragione del proprio rapporto di lavoro, siano venuti a conoscenza di condotte illecite;
- i dipendenti e i collaboratori, a qualsiasi titolo (anche al di fuori del Codice dei contratti pubblici, di cui al D.lgs. n. 50/2015), degli appaltatori di lavori, servizi e forniture in rapporto con l'ASE;
- i consulenti dell'ASE.

Rientrano tra le condotte illecite per le quali è possibile effettuare la segnalazione:

- delitti contro la Pubblica Amministrazione di cui al Titolo II, Capo I, del Codice penale (es., i reati di corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per atto contrario ai doveri d'ufficio e corruzione in atti giudiziari, disciplinate rispettivamente agli artt. 318, 319 e 319-ter del predetto codice);
- situazioni in cui, nel corso dell'attività lavorativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati;
- fatti in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - emerga un malfunzionamento di ASPAL (cd. "maladministration") a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite (es., casi di sprechi, nepotismo, demansionamenti, ripetuto mancato rispetto di eventuali tempi procedurali, assunzioni non trasparenti ovvero avvenute in aperta violazione della normativa vigente; irregolarità contabili; false dichiarazioni; violazione delle norme ambientali e di sicurezza sul lavoro, etc.).

La segnalazione non riguarda rimostranze di carattere personale del segnalante o rivendicazioni/istanze che rientrano nella disciplina del rapporto di lavoro, o, per le quali occorre fare riferimento alla disciplina ed alle procedure di competenza dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari.

La segnalazione prima di tutto è uno strumento preventivo. Se la segnalazione è sufficientemente circostanziata e completa, potrà essere verificata tempestivamente e con facilità, portando, in caso di effettivo rischio o illecito, innanzitutto a prendere atto del verificarsi di una violazione di un dovere del dipendente in modo da avviare verifiche sull'effettivo funzionamento degli strumenti di controllo ed avviare l'eventuale procedimento disciplinare.

L'ASE ha adottato la piattaforma digitale **WHISTLEBLOWINGPA** disponibile nella sottosezione "Altri contenuti" della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale. È stata data apposita comunicazione a tutti i dipendenti dello strumento messo a disposizione.

#### Patti d'integrità

I patti di integrità sono un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dall'ente, quale stazione appaltante, come presupposto necessario e condizionante la partecipazione ad una gara di appalto.

Il patto di integrità costituisce un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni per il caso di elusione da parte dei partecipanti.

In sede di predisposizione degli atti di gara e in occasione della stipula di ogni contratto, a prescindere dal valore dello stesso l'operatore economico deve dichiarare di conoscere e rispettare gli obblighi nascenti dal protocollo di integrità pena la risoluzione del contratto.

Nel mese di ottobre 2023 il RPCT della Regione Sardegna ha promosso una consultazione rivolta a tutti i dipendenti, ai referenti del RPCT e alle Autorità di gestione dei fondi strutturali rivolta *"all'acquisizione di osservazioni, suggerimenti e proposte di modifica o integrazione dei modelli di patti di integrità attualmente impiegati e applicabili al Sistema Regione oltre che ai Comuni, Unioni dei Comuni ed Enti di Area vasta"*. Il RPCT dell'ASE ha partecipato alla consultazione esponendo le proprie osservazioni e suggerimenti e inviando gli appositi format.

La Giunta regionale, con la delibera n. 2/16 del 15/01/2025 ha quindi adottato i nuovi "Patti di integrità" applicabili al sistema dell'Amministrazione pubblica della Sardegna e alle Aziende del Servizio sanitario regionale in ottemperanza alla Legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 17 ai quali l'ASE si conforma.

### Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

La disciplina sul conferimento degli incarichi dirigenziali è contenuta nella legge regionale 13 novembre 1998 n. 31, *"Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione"* e ss. mm. ii.. Il conferimento di incarichi dirigenziali e amministrativi di vertice deve tener conto delle disposizioni di cui al D.lgs. n. 39/2013 recante *"Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico"*.

Nel rispetto delle disposizioni in materia si prevedono le seguenti misure:

- previa acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 33/2013 ed effettuazione del monitoraggio e verifica delle dichiarazioni rese mediante l'acquisizione dei certificati del casellario giudiziario;
- previa acquisizione, conservazione e verifica a campione delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 35-bis del D.Lgs. in caso di formazione di commissioni di concorso o di appalto e negli altri casi previsti dall'art. 35-bis stesso.

### Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali

Le attività extra-istituzionali non consentite o consentite esclusivamente previa autorizzazione dell'amministrazione, relativamente al personale con rapporto di lavoro a tempo pieno o a tempo parziale superiore al 50%, sono disciplinate dagli articoli 44 e 45 della L.R. n. 31/98.

L'ASE si conforma al Decreto N.P. 37/1 DEL 11/01/2021 che recepisce la Delibera della G.R. n. 57/19 del 18.11.2020 e applica la procedura contenuta nell'allegato al decreto *"Disciplina dei criteri oggettivi per la concessione delle autorizzazioni, per le designazioni e i conferimenti di incarichi al personale dell'Amministrazione regionale ai sensi degli articoli nn 45 e 45 della l.r. 31/1998"*.

### Formazione

La formazione è strutturata su due livelli:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- livello specifico: rivolto al responsabile della prevenzione, e all'ufficio di supporto, e ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio. Riguarda le politiche, la gestione dei procedimenti, i

programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'ASE.

La formazione in tema di anticorruzione è stata erogata al personale in servizio così come previsto nel Piano della formazione dell'Agenzia.

#### Rotazione ordinaria degli incarichi relativi alle posizioni di lavoro a maggior rischio di corruzione

In ragione delle ridotte dimensioni dell'ASE e del numero limitato di dirigenti presenti (attualmente due direttori di servizio con competenze ben distinte e un direttore generale) e del numero limitato di personale operante al suo interno, la misura risulta essere di difficile se non di impossibile applicazione. In ogni caso, secondo quanto disposto dall'art. 1, co. 10, lett. b), della l. 190/2012, il RPCT deve verificare, d'intesa con il dirigente competente, «l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione». In ogni caso, qualora si ravvisassero comportamenti che possano ingenerare il fondato sospetto di corruzione o nel caso di avvio di procedimenti disciplinari o di procedimenti penali per condotte di tale natura, si provvederà allo spostamento del dipendente ad altro ufficio o settore.

#### La Rotazione straordinaria del personale

L'istituto è previsto dall'art. 16, co. 1, lett. l-quater) d.lgs. n. 165/2001, come misura da adottarsi successivamente al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede, infatti, la rotazione *“del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*. Con la delibera 215/2019 l'ANAC ha dettato *“Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001”*, cui si rinvia. Le *“condotte di natura corruttiva”* non si esauriscono con i soli reati più strettamente definiti come corruttivi (concussione, art. 317, corruzione impropria, art. 318, corruzione propria, art. 319, corruzione in atti giudiziari, art. 319-ter, induzione indebita a dare e promettere utilità art. 319-quater) ma, ai fini dell'applicazione della misura della rotazione straordinaria, sono da considerarsi *“condotte di natura corruttiva”* tutte quelle indicate dall'art. 7 della legge n. 69 del 2015, che aggiunge ai reati prima indicati quelli di cui agli articoli 319-bis, 321, 322, 322-bis, 353-bis.

La misura è applicabile a tutti coloro che abbiano un rapporto di lavoro con l'amministrazione, ovvero dipendenti e Dirigenti, interni ed esterni, con contratto a tempo indeterminato o determinato, Dirigenti

non generali e Dirigenti generali e, nel momento in cui l'amministrazione viene a conoscenza dell'avvio di un procedimento penale nei confronti di un proprio dipendente per i reati indicati l'Amministrazione è obbligata ad adottare il provvedimento di rotazione straordinaria.

Per l'anno 2024 non si è avuta conoscenza di procedimenti penali riguardanti i dipendenti e i dirigenti dell'ASE.

## **Trasparenza**

Con l'adozione del D. Lgs. 97/2016, che ha modificato in maniera consistente il D. Lgs 33/2013 il baricentro della disciplina è stato spostato a favore del "cittadino" sia attraverso l'istituto dell'accesso civico, estremamente potenziato rispetto alla prima versione del decreto legislativo 33/2013, sia attraverso la revisione degli obblighi di pubblicazione.

La trasparenza riveste una portata generale, l'adempimento degli obblighi di trasparenza da parte di tutte le pubbliche amministrazioni rientra, secondo la legge (l'articolo 11 del d.lgs. n. 150/2009), nei livelli essenziali delle prestazioni disciplinati nella Costituzione (articolo 117, comma 2, lett. m), attraverso il miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Inoltre, il rispetto pieno e diffuso degli obblighi di trasparenza è probabilmente anche il più valido strumento di prevenzione e di lotta alla corruzione.

Il sito istituzionale dell'ASE è continuamente implementato in modo da favorire una migliore accessibilità ai dati e alle informazioni.

In allegato (**All. 2**) al PIAO dell'Agenzia sono stati indicati, come previsto dalla normativa, i responsabili della produzione e trasmissione dei dati e della successiva pubblicazione nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia (elaborazione dei dati, trasmissione, pubblicazione e aggiornamento), indicando altresì, i termini per la pubblicazione e per l'aggiornamento dei dati. Nel medesimo allegato sono stati, inoltre, indicati i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'Agenzia.

Ai fini della vigilanza ed il monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione il RPCT e l'Ufficio di supporto hanno provveduto alla verifica trimestrale dell'aggiornamento delle pubblicazioni.

## **Accesso civico semplice generalizzato e documentale**

Esistono attualmente tre tipologie di accesso:

- L'accesso generalizzato che determina il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- L'accesso civico "semplice", previsto dall'art. 5, comma 1 del decreto trasparenza, rimane circoscritto ai soli atti, documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione e costituisce un rimedio, in caso di inadempienza, alla mancata osservanza degli obblighi di pubblicazione imposti dalla legge. Rispetto all'accesso civico generalizzato, assistiamo, dunque, ad un rovesciamento della precedente prospettiva che comportava, appunto, l'attivazione del diritto di accesso civico solo strumentalmente all'adempimento degli obblighi di pubblicazione; ora, invece, è proprio la libertà di accedere ai dati e ai documenti a divenire centrale nel nuovo sistema, sovrapponendo al dovere di pubblicazione, il diritto del privato di accedere ai documenti, dati e informazioni in analogia agli ordinamenti aventi il Freedom of Information Act (FOIA), dove il diritto all'informazione è generalizzato e la regola generale è la trasparenza, mentre la riservatezza e il segreto le eccezioni.
- L'accesso documentale ex Legge 241/90 (artt. 22 e segg.) che si distingue dall'accesso generalizzato per obiettivi e modalità di esercizio. In particolare, la finalità dell'accesso documentale ex L. 241/90 è quella di porre i soggetti interessati in grado di esercitare al meglio le facoltà (partecipative e/o oppositive e difensive) che l'ordinamento attribuisce loro a tutela delle posizioni giuridiche qualificate di cui sono titolari.

In data 16 febbraio 2022, con delibera n.5/30 la Giunta regionale ha adottato una nuova Direttiva in materia di diritto di accesso: "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.

Nella sezione "Diritto di Accesso" di "Amministrazione Trasparente" nel sito istituzionale dell'Agenzia, sono garantite alle diverse tipologie di utenza, tutte le informazioni necessarie all'esercizio dei diritti relativi all'accessibilità agli atti, ai documenti e alle informazioni riferite all'Agenzia.

Per quanto attiene, infine, agli adempimenti correlati alla tenuta del Registro degli Accessi, l'Agenzia si è avvalsa della apposita Piattaforma resa disponibile dalla Regione per i suoi enti e agenzie, il registro è regolarmente aggiornato a cura dell'Ufficio di supporto.

## Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

### 3.1 Struttura organizzativa

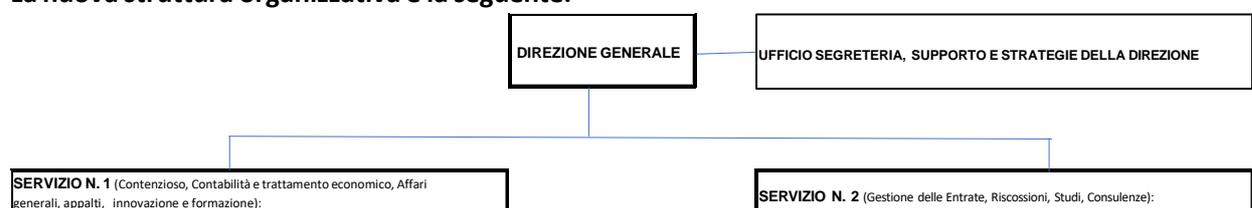
In linea con quanto previsto dall'art 12 della L.R. 31/1998, dalla L.R. 25/2016 e dallo Statuto, approvato con Decreto del Presidente della Regione n. 32 del 17 aprile 2018, con la determinazione n. 3 del 12 giugno 2018 del direttore generale, approvata con nulla osta dell'assessore degli affari generali, personale e riforma della regione (prot. N. 20567 del 5.7.2018), è stata definita la prima struttura organizzativa dell'agenzia, ovvero:

- una struttura organizzativa con un direttore generale e due servizi;
- una dotazione dirigenziale di 3 dirigenti così articolata: 1 direttore generale e 2 dirigenti di servizio;
- una dotazione di personale non dirigente di 18 unità così articolata: 10 categorie d, 6 categorie c e 2 categorie b;
- un ufficio per le attività di segreteria e di supporto alla verifica dei programmi della direzione, ai sensi dell'art. 13, comma 5, della l.r. 31/1998.

Con la delibera di Giunta che ha approvato il PIAO 2023/2024 la dotazione organica è incrementata a 22 unità di personale non dirigente.

Con la determinazione n. 91 prot. 1485 del 23.06.2023 del direttore Generale, è approvata la nuova organizzazione, istituendo l'ufficio per le attività di segreteria e di supporto alla verifica dei programmi della direzione, sino ad allora assente e ha rideterminato le competenze di un servizio coerentemente con l'esigenza di istituire un ufficio legale.

**La nuova struttura organizzativa è la seguente:**



L'Agenzia Sarda delle Entrate ha attualmente in servizio 21 unità di personale, oltre il Direttore Generale, così suddiviso:

- 2 Dirigenti
- 19 unità di personale non dirigente (di cui n. 1 unità in distacco sindacale dal 1 gennaio)

Sono attese tre unità di personale non dirigente, di cui:

- un funzionario di categoria D con funzione di avvocato, a seguito di conclusione delle procedure selettive di mobilità interna e con scorrimento della graduatoria per diniego ricevuto dall'amministrazione di appartenenza.
- un funzionario di categoria D esperto informatico
- un istruttore amministrativo contabili di categoria C..

Complessivamente la dotazione organica al 31.12.2024 prevede 22 unità di personale non dirigente.

Di seguito si riportano le tabelle riepilogative che evidenziano la distribuzione del personale in servizio attivo, diviso per categoria e genere e titolo di studio:

Categoria	Diploma		Laurea specialistica o magistrale		Laurea triennale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
D	0	0	4	7	0	0
C	1	1	1	1	1	1
B				0	0	0
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il presente piano contiene l'organizzazione del lavoro agile della Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) e fa parte della sezione "Organizzazione del Capitale Umano" del Piano integrato di attività e organizzazione.

Dal punto di vista normativo, per quanto riguarda i soli aspetti relativi alla disciplina del lavoro agile, si fa riferimento a quanto previsto dall'art. 46-bis, comma 7, della legge regionale n. 31 del 13 novembre 1998 in materia di "Piano di utilizzo del telelavoro e del lavoro agile", in quanto atto a individuare le attività che possono essere svolte in modalità agile, disciplinarne modalità e orari e garantire la messa a disposizione, l'installazione, il collaudo e la manutenzione delle postazioni di lavoro.

Con la Direttiva del 29 dicembre 2023, il Ministro per la pubblica amministrazione, ha dichiarato che *il quadro odierno, connotato dall'ormai superata contingenza pandemica (dichiarata conclusa dall'Organizzazione mondiale della sanità in data 5 maggio 2023), da una disciplina contrattuale collettiva ormai consolidata e dalla padronanza, da parte delle amministrazioni, dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività ed alle esigenze dei lavoratori, ha fatto ritenere superata l'esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che – solo nel contesto pandemico – sono stati individuati quali destinatari di una specifica tutela.*

Contestualmente, il Ministro invita *la dirigenza delle amministrazioni pubbliche ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, degli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale - già consente, si ritiene necessario evidenziare la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.*

Con la cessazione dello stato emergenziale, quindi, trova nuovamente applicazione l'ordinaria disciplina del lavoro agile contenuta nel Capo II della legge 22 maggio 2017, n. 81, nell'art. 46-bis della legge

regionale 31/98, nell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e nelle correlate disposizioni di indirizzo adottate secondo quanto stabilito dal citato articolo 14 della l. 124/2015.

Le disposizioni nazionali in particolare stabiliscono che il lavoro agile, sia uno strumento organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, regolato – per ciascun lavoratore- da accordi individuali sottoscritti con il Dirigente, da cui emergano obiettivi e modalità ad personam di svolgimento della prestazione lavorativa.

Per ciò che concerne definizione, principi generali e regolamentazione del lavoro agile l'ASE agisce secondo quanto previsto **dall'Accordo quadro relativo alla disciplina del lavoro agile dell'Amministrazione regionale, Enti, Istituti, Aziende e Agenzie regionali del 23 aprile 2024** al quale integralmente si rinvia.

Per il personale dirigenziale, fino alla definizione degli accordi contrattuali collettivi specifici, tale personale potrà accedere al lavoro agile, inteso come lavoro a distanza, attraverso una comunicazione al proprio direttore generale.

Anche i Direttori generali possono accedere all'istituto del lavoro a distanza, e possono utilizzarlo per l'intera giornata o parte di essa.

Il Direttore Generale e i dirigenti formalizzeranno la modalità organizzativa direttamente sul portale del personale con la dicitura (TLD) per la durata del lavoro svolto a distanza.

Per il personale non dirigenziale l'accesso al lavoro agile si realizza tramite un accordo individuale tra dirigente e lavoratore. **(All. 3)**, da stipularsi per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, tra il dirigente e il dipendente secondo un modello prestabilito; come previsto dalla legge

Per la tutela della salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile resta prevista la consegna al lavoratore, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Tale informativa è quella che si trova in allegato al presente documento **(All. 4)**.

### 3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2025-2027

All'interno della presente sezione è contenuto l'aggiornamento annuale della programmazione del fabbisogno di personale riferita al triennio 2025-2027, in coerenza con quanto previsto dall'art. 15 della L.R. n. 31/1998, dall'art. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, dal Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 08 maggio 2018.

Nella presente sottosezione riferita al Piano triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027 si dà atto dell'attuazione del Piano riferito al triennio 2023-2025, considerato che il piano non è stato aggiornato con efficacia esecutiva per il triennio 2024/2026, e del calcolo della capacità assunzionale 2025-2027.

Sono confermate le assunzioni già deliberate nel Piano triennale del fabbisogno di personale 2023-2025, confermate nel PIAO 2024/2026 e sono programmate le nuove realizzabili a seguito della specifica autorizzazione da parte della Giunta.

Si dà atto che il Bilancio dell'ASE è stato approvato dalla Giunta con DGR n. 10/25 del 18.02.2025.

#### PREMESSA E CAPACITÀ ASSUNZIONALE

Con il presente Piano si propone l'aggiornamento della programmazione del fabbisogno di personale riferita al triennio 2025-2027, in coerenza con quanto previsto dall'art. 15 della L.R. n. 31/1998, dall'art. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, dal Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 8.05.2018.

#### Contesto

L'Agenzia sarda delle Entrate è da considerarsi un ente di nuova istituzione a cui non è possibile applicare il vincolo richiamato dalla normativa nazionale, ivi compreso il rispetto nell'anno precedente del tetto di spesa complessiva del personale entro il limite del valore medio del triennio 2011-2013 (art. 1, commi 557- 557 quater, della L. n. 296/2006).

L'Agenzia è da considerarsi di paragonabile ad un ente di nuova istituzione per le seguenti motivazioni:

L'articolo 16 della legge istitutiva dell'Agenzia L.R. 25 del 28 ottobre 2016, riporta testualmente:

*"1. Nel periodo decorrente dalla nomina degli organi fino alla conclusione delle procedure di cui all'articolo 14, l'ASE opera in regime transitorio.*

*2. La Giunta regionale, su proposta dell'Assessore competente per materia, sentito il direttore generale, disciplina modalità e tempi di trasferimento delle funzioni sulla base della progressiva copertura della pianta organica.*

*3. Nelle more della sua piena operatività, e comunque non oltre un anno dalla conclusione del regime transitorio di cui al comma 1, l'ASE può avvalersi del supporto dei competenti uffici del sistema Regione, secondo le modalità stabilite dalla Giunta regionale".*

Il regime transitorio si è concluso con la Delibera di Giunta n. 38/3 del 21.12.2022, con cui la Giunta prende atto della conclusione delle procedure di reclutamento e trasferisce le competenze all'Agenzia.

Pertanto l'Agenzia ha concluso il regime transitorio nel 2022 ed è pertanto pienamente operativa dal 2023, quale primo anno di vita utile

Solo a seguito della piena operatività è stato possibile verificare quali ulteriori profili professionali fossero realmente necessari per garantire il pieno funzionamento e attuazione

delle competenze trasferite e di tale programmazione del fabbisogno si è dato conto già nel PIAO 2024/2026.

Le assunzioni di personale possono essere realizzate nel rispetto dei vincoli stabiliti dalla normativa nazionale<sup>1</sup>, fermo restando che l'Agenzia sarda delle Entrate è da considerarsi un ente di nuova istituzione a cui non è possibile applicare il vincolo richiamato dalla normativa nazionale, ivi compreso il rispetto nell'anno precedente del tetto di spesa complessiva del personale entro il limite del valore medio del triennio 2011-2013 (art. 1, commi 557- 557 quater, della L. n. 296/2006).

Che l'ASE fosse un ente di nuova costituzione o equiparato, era stato già riportato nei documenti prodotti con la nota n. 9253 del 27/09/2024 Spesa contratti di lavoro flessibile anno 2009. Ricognizione e richiesta certificazione, nella quale si attesta la natura di ente di nuova costituzione e si definisce una "nuova base di spesa di lavoro flessibile".

La RAS, con la Delibera di Giunta n. 41-34 del 23.10.2024 ha accolto questa posizione riconoscendo infatti all'ASE un tetto di spesa giustificato dalla natura di ente di nuova costituzione.

Appare pertanto necessario definire un definitivo tetto di spesa per la capacità assunzionale anche per i contratti di lavoro a tempo indeterminato che, salvo il trasferimento di nuove e ulteriori competenze, sia valido per il futuro.

Ai fini della determinazione di un tetto di spesa definitivo per il triennio di prima effettiva istituzione/operatività, cioè il triennio 2023/2025, si ritiene applicabile in analogia la disposizione emersa dalla Deliberazione della Corte dei conti Sezione di controllo per la Regione siciliana, Deliberazione n. 131/2023/PAR, che prevede quanto segue:

*«in materia di facoltà assunzionali, è da ritenere che nei confronti di un Comune di nuova istituzione (effettuata mediante scorporo da altro omologo ente locale) trovi tuttora applicazione la disciplina di cui all'art. 9, comma 36, del decreto-legge n. 78 del 2010 ai sensi del quale «Per gli enti di nuova istituzione non derivanti da processi di accorpamento o fusione di precedenti organismi, limitatamente al quinquennio decorrente dall'istituzione, le nuove assunzioni, previo esperimento delle procedure di mobilità, fatte salve le maggiori facoltà assunzionali eventualmente previste dalla legge istitutiva, possono essere effettuate nel limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo e, comunque nel limite complessivo del 60% della dotazione organica. A tal fine gli enti predispongono piani annuali di assunzioni da sottoporre all'approvazione da parte dell'amministrazione vigilante d'intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica ed il Ministero dell'Economia e delle Finanze».*

*Infatti, detta norma, secondo la Corte costituzionale, «non prevede alcun limite al proprio ambito soggettivo di applicabilità, riferendosi genericamente agli «enti di nuova istituzione», e non consente un'interpretazione che restringa l'operatività della disposizione ai soli enti statali» (cfr., Corte cost., sentenza n. 173 del 2012).*

*Inoltre, l'applicabilità del menzionato precetto è stata riconosciuta, in precedenza, anche da altre Sezioni della Corte dei conti chiamate ad esprimersi in relazione a fattispecie analoghe a quella in esame (cfr., con riferimento all'istituzione del Comune di Mappano, Sez. Contr.*

1

69 Oltre al limite relativo al tetto di spesa si riportano per completezza nel seguito gli ulteriori vincoli operanti:  
aver adottato la programmazione del fabbisogno di personale (art. 6, comma 6, del D. Lgs 165/2001; art. 3, comma 5, del D.L. 90/2014);  
aver comunicato, entro 30 giorni dall'adozione della programmazione del fabbisogno, dei contenuti del Piano nella piattaforma di cui all'art. 60 del D. Lgs. 165/2011 (art. 6-ter, comma 5, del D. Lgs 165/2011);  
aver rispettato i termini di approvazione del bilancio di previsione, del rendiconto e del bilancio consolidato e di trasmissione delle relative informazioni, entro i 30 giorni successivi, alla banca dati delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 13 della L. 196/2009 (art. 9, commi 1 quinquies e segg., del D.L. 113/2016);  
aver attivato la piattaforma telematica per la certificazione dei crediti (art. 27 D.L. n. 66/2014);  
aver adottato il piano della performance (art. 10, comma 5, D.Lgs. 150/2009);  
aver attestato che non vi sono dipendenti in sovrannumero o in eccedenza (art. 33, comma 2, D.Lgs. 165/2001).

*Piemonte, deliberazione n. 75/2018/SRCPIE/PAR) con conclusioni che rimangono valide, ad avviso del Collegio, anche in seguito all'introduzione del nuovo criterio generale della c.d. "sostenibilità finanziaria" in luogo del precedente basato sul "turn over". »*

Il contesto peculiare dell'Agenzia, che ha operato in regime transitorio sino al 2022 con la conclusione delle procedure di reclutamento ai sensi dell'articolo 16 della legge istitutiva n. 25/2016 ed è pienamente operativa dal 2023 conformemente alla previsione della Giunta con DGR 38-3 del 2022 che ha trasferito le competenze all'ASE, impone la quantificazione definitiva di un tetto di spesa storico che rimanga valido per gli esercizi futuri, ora definibile alla luce di una analisi attenta dei profili necessari al corretto e completo funzionamento dell'agenzia e erogazione di tutte le competenze trasferite.

Sulla determinazione del tetto di spesa storico si rinvia ad apposita delibera di giunta con previsione di incremento occupazionale.

Di seguito si espone l'andamento della spesa e della capacità assunzionale riferita al tetto di spesa determinato su 25 unità di personale, di cui due dirigenti e un direttore generale (DGR24/22 del 13.07.2023 relativamente al PIAO 2023/2025 e alla determinazione del DG n. relativamente al PIAO 2024/2026 divenuta esecutiva per decorrenza dei termini per il controllo) pari a euro 1.600.929,03.

Per quanto riguarda la **spesa dell'anno 2024**, non essendo ancora terminate le operazioni di chiusura contabile dell'esercizio 2024 ne sarà data opportuna evidenza in occasione dell'approvazione del rendiconto regionale 2024. Tuttavia, da una preliminare elaborazione dei dati di spesa, il predetto limite nel 2024, al netto delle componenti da dedurre, appare rispettato.

**Tabella 1**

Stima spese per il personale 2024	Euro
Retribuzioni in denaro	728.600,41
Altre spese per il personale	11.500,89
Contributi sociali a carico dell'Ente	214.298,08
Irap	81.493,93
Rimborsi spesa personale	298.277,78
<b>Totale</b>	<b>1.334.171,09</b>

**Tabella 2**

Stima componenti da dedurre	Euro
Rimborsi personale in assegnazione temporanea out	6.128,92
Incrementi contrattuali (comp.anno 2023 pagati nel 2024)	18.689,00
<b>Totale</b>	<b>24.817,92</b>
<b>Differenza</b>	<b>1.309.353,17</b>

Ferma restando la premessa, per cui l'ASE è da considerarsi un ente di nuova istituzione e che quindi non può far riferimento ai dati relativi alla spesa del personale triennio 2011-2013, così come previsto dall'art. 1 comma 557 della legge 296/2006, e fermo restando che si vuole definire un tetto coerente e valido per il futuro, per le finalità di una immediata – ancorchè parziale - rappresentazione, si parte dal contesto attuale e quindi dalla dotazione organica individuata dalla DGR n. 24/22 del 13.07.2023, non considerando le eventuali sostituzioni da turn over verificatesi nell'organico di 25 unità, come di seguito rappresentato:

Tabella 3

**Personale dipendente**

cat	unità	costo unitario	costo totale
D	12	55.078,79	660.945,48
C	8	49.491,89	395.935,12
B	2	42.435,85	84.871,70
<b>Totale</b>	<b>22</b>		<b>1.141.752,30</b>

**Personale dirigente**

cat	unità	costo unitario	costo totale
DIR	3	153.058,91	459.176,73
<b>Totale</b>	<b>3</b>		<b>459.176,73</b>

**Totale dotazione organica**

cat	unità	costo
DIR	3	459.176,73
Pers. Dip.	22	1.141.752,30
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>1.600.929,03</b>

Tabella 4

TOTALE SPESA 2024 AL NETTO DELLE COMPONENTI DA DEDURRE	1.309.353,17
SPESA DOTAZIONE ORGANICA DEL RAS 12/22 DEL 13/07/2023	1.600.929,03
<b>DIFFERENZA</b>	<b>291.575,86</b>

Con riferimento ai limiti all'assunzione di personale a tempo indeterminato, la capacità assunzionale, alla luce delle disposizioni normative vigenti, è determinata nel rispetto delle seguenti condizioni:

Tabella 5

Annualità	Capacità assunzionale
2025	residui assunzionali anni 2022-2024
2025	100% delle economie delle cessazioni 2024
2026	100% della previsione economie delle cessazioni 2025
2027	100% della previsione economie delle cessazioni 2026

Alla luce di quanto esposto la capacità assunzionale per l'anno 2025 risulta così determinata:

Tabella 6

Differenza tra totale spesa presunta personale 2024 e spesa dotazione organica	<b>291.575,86</b>
<b>Totale capacità assunzionale 2025</b>	<b>291.575,86</b>

Il dato sopra riportato, seppur in relazione alla spesa sostenuta nel 2024, evidenzia la capacità assunzionale di **euro 291.575,86**, tenendo presente che corrisponde al completamento delle assunzioni già programmate, oltre le assunzioni collegate ad eventuali contratti flessibili.

Tale tetto è al di sotto della capacità assunzionale proposta quale nuovo tetto limite, che verrà di seguito illustrata, ai fini del necessario adeguamento della dotazione organica.

### 3.3.1 CONSISTENZA DEL PERSONALE

Al 31 dicembre 2024 il personale dell’Agenzia è composto da **23 unità**, di cui **21** assunte a tempo indeterminato e n. **2** unità di personale amministrativo assunte a tempo determinato. Tra le unità di personale assunte a tempo indeterminato sono ricomprese quelle che attualmente si trovano in aspettativa (pari a n. 2 unità tra personale non dirigente, (2 uomini). I dati sono comprensivi anche dei dipendenti assunti a tempo indeterminato presso la Agenzia attualmente impiegati presso gli uffici a supporto degli organi politici, pari a n. 1 unità (uomo).

Nella tabella seguente, viene descritta la suddetta consistenza dell’organico suddivisa per categoria contrattuale:

**Tabella 7 - Consistenza del personale suddiviso per categoria contrattuale**

Categoria/Qualifica	Tempo Determinato			Tempo Indeterminato totale			di cui comandati/assegnati/riassegnati out		
	donne	uomini	totale	donne	uomini	totale	donne	uomini	totale
Dirigenti	2		2						
Funzionario Cat. D -con funzione di Avvocato					1	1			
Funzionario Cat. D				7	3	10			
Istruttore Cat. C				5	3	8		1	1
Assistente Cat. B					2	2		2	2
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2*</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3**</b>

\* Comprensivo di n. 1 direttori generali, n. 1 direttori di servizio

\*\* Comprensivo di n. 1 unità assistente cat. B in distacco sindacale al 100%, di n. 1 unità assistente cat. B in comando presso ufficio di gabinetto RAS e di n. 1 unità istruttore cat. C in aspettativa non retribuita.

Relativamente ai Funzionari di categoria D, va precisato che questa Agenzia evidenzia – per mera esigenza organizzativa - la casistica del Funzionario cui sono affidate funzioni di avvocato, considerato che si tratta di personale iscritto nell’elenco degli avvocati tenuto presso l’Ordine degli Avvocati di Cagliari, a cui va garantita autonomia e indipendenza rispetto alla struttura per l’esercizio della funzione. Sotto il profilo economico, ai Funzionari di categoria D con funzioni di avvocato è applicato il CCRL e il trattamento economico previsto per le Figure di Categoria D, senza alcuna differenza.

Nella seguente tabella, viene riportata la consistenza del personale dirigente in servizio a diverso titolo presso l’Agenzia ASE, suddiviso per tipologia contrattuale.

**Tabella 8 - Consistenza del personale dirigente suddiviso per tipologia contrattuale**

Dirigenti	Direttore generale	Direttore di servizio	TOTALE in forza	Dirigente in aspettativa/comando e/o assegnazione temporanea OUT	Dirigente in attesa di incarico	Tot.
Dirigenti ASE a tempo indeterminato			0			0
Dirigenti con contratto a tempo determinato			0			0
Dirigenti in assegnazione temporanea IN (provenienti da Enti e/o Agenzie NON rientranti nel Sistema Regione)	0					0

Dirigenti con contratto in comando IN (provenienti da RAS, Enti e/o Agenzie rientranti nel Sistema Regione)	1	1	2			2
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

\*di cui un funzionario cui sono assegnate funzioni dirigenziali ex art. 28 comma 4 LR 31/1998.

La tabella seguente indica la consistenza del personale non dirigente assunto a tempo indeterminato presso l'Agenzia suddiviso per tipologia contrattuale.

**Tabella 9 - Consistenza del personale non dirigente suddiviso per tipologia contrattuale**

Personale non dirigente a tempo indeterminato	CAT. B	CAT. C	CAT. D	CAT. D con funzione di Avvocato	Tot.
In forza		7	10	1	18
in comando - assegnazione temporanea - distacco OUT	2				2
aspettativa		1			1
<b>COMPLESSIVO</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

La tabella seguente indica la consistenza del personale, suddiviso per categoria contrattuale, che al 31 dicembre 2024 prestava servizio in regime di assegnazione temporanea-in/riassegnazione-in da amministrazioni del Sistema Regione e in regime di comando-in proveniente da altre pubbliche amministrazioni.

**Tabella 10 - Consistenza del personale in assegnazione temporanea-in/riassegnazione-in e comando**

Categoria/Qualifica	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	2		2
Funzionario Cat. D		1	1
Istruttore Cat. C			0
Assistente Cat. B			0
<b>Totale complessivo</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

### 3.3.2 STATO DI ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO 2023-2025 e 2024-2026

A seguito dell'approvazione del Piano del fabbisogno 2023-2025, avvenuto tramite Delibera di Giunta regionale del 13 luglio 2023 n. 24/22, che prevedeva un incremento della capacità assunzionale da 18 unità di personale non dirigente a tempo indeterminato a 22 unità di personale non dirigente, sono state inquadrare a tempo indeterminato complessivamente 20 unità di personale non dirigente (al netto delle cessazioni intervenute nel 2024) secondo le modalità di reclutamento previste dalla legge istitutiva e dalla DGR 24/22 sopra citata, come confermato dal PIAO 2024/2026 approvato dal DG con determinazione n.2/483 del 31.1.2024, divenuto esecutiva per decorrenza dei termini ai sensi della LR: 14/1995 in materia di controllo.

**Tabella 11**

ASSUNZIONI PREVISTE NEL PTFP 2023-2025			
Personale dirigente			
		Unità previste PTFP 2023-2025 (delibera RAS 24/25 13/07/2023)	Anno assunzione previsto
DIR	art.28 comma 4 bis lr 31/98 (riassegnazione z. RAS)	1	2023
<b>Totale</b>		<b>1</b>	

ATTUAZIONE PTFP 2023-2025					
assunzioni effettuate nel 2023	assunzioni effettuate nel 2024	totale assunzioni effettuate in attuazione del PTFP 2023-2025	costo unitario unità assunte	costo totale a regime unità assunte	assunzioni non ancora realizzate
1	0	1	153.058,91	153.058,91	0
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>153.058,91</b>	<b>0</b>

ASSUNZIONI PREVISTE NEL PTFP 2023-2025			
Personale dipendente			
		Unità previste PTFP 2023-2025 (delibera RAS 24/25 13/07/2023)	Anno assunzione previsto
D	procedure di mobilità	2	2023
C	procedure di mobilità	2	2023
<b>Totale</b>		<b>4</b>	

ATTUAZIONE PTFP 2023-2025					
assunzioni effettuate nel 2023	assunzioni effettuate nel 2024	totale assunzioni effettuate in attuazione del PTFP 2023-2025	costo unitario unità assunte	costo totale a regime unità assunte	assunzioni non ancora realizzate
0	1	1	55.078,79	55.078,79	1,00
0	2	2	49.491,89	98.983,78	0,00
	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>154.062,57</b>	<b>1,00</b>

Inoltre saranno inquadrati nel corso dell'anno **2025** n. 4 unità come meglio esposto nel paragrafo 3.3.6, per effetto di turn over e completamento della dotazione organica delle 25 unità.

### 3.3.3 CAPACITÀ ASSUNZIONALE TEORICA (ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO) CALCOLATA SULLA DOTAZIONE ORGANICA DI 25 UNITA'

La capacità assunzionale cumulata relativa alla dotazione organica di 25 unità è pari a **euro** 291.575,86, come da precedente Tabella 6.

A tal proposito, occorre precisare che anche il dato sulle cessazioni programmate, per effetto della normativa introdotta dal comma 162 dell'art. 1 della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di Bilancio 2025) che ha elevato il limite massimo di età per la permanenza in servizio dei dipendenti pubblici, facendolo coincidere con il requisito anagrafico per il raggiungimento della pensione di vecchiaia, pari attualmente a 67 anni, è suscettibile di successivi perfezionamenti in occasione dell'aggiornamento del PIAO in corso d'anno, fatti salvi gli indirizzi generali della Giunta Regionale.

### 3.3.4 COPERTURA FINANZIARIA

La copertura finanziaria del Piano triennale dei fabbisogni di personale definita a seguito dell'approvazione del bilancio 2025-2027 (DGR n. 10/25 del 18.02.2025) è a valere della missione 1 programma 4 titolo I nei macroaggregati 101-102-109.

Gli stanziamenti del bilancio 2025-2027, a valere sulle entrate correnti, garantiscono l'integrale copertura della capacità assunzionale.

### 3.3.5 ASSUNZIONI DA PROGRAMMARE A TEMPO INDETERMINATO NEL TRIENNIO 2025-2027 RELATIVAMENTE ALLA DOTAZIONE ORGANICA DI 25 UNITÀ

A seguito del completamento previsto in esecuzione della DGR n. 24/22 del 13.07.2023 e come rappresentato nel paragrafo 3.3.2 dedicato allo stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2023-2025, si prevede l'assunzione di ulteriori 11 unità da assumersi con le modalità previste dalla legge istitutiva di ASE (Legge Regionale 28 ottobre 2016 n. 25) all'art 14 come indicato:

*comma 2 - "Il personale dell'ASE è individuato tramite selezione interna volontaria tra i dipendenti di ruolo dell'Amministrazione regionale, degli enti e delle agenzie, in possesso di titolo di studio e curriculum idoneo alle funzioni di cui alla presente legge. I criteri per l'individuazione e l'acquisizione del personale sono stabiliti con deliberazione della Giunta regionale adottata su proposta dell'Assessore competente in materia di personale di concerto con l'Assessore competente in materia di programmazione. Il personale dell'Amministrazione regionale assegnato all'ASE mantiene l'inquadramento nel ruolo unico dell'Amministrazione regionale.*

*Comma 3. Le figure professionali non reperibili in base al comma 2 sono reclutate da altre amministrazioni e società pubbliche entro i limiti e con le modalità stabiliti dalla legge.*

*Comma 4. Nel caso in cui le procedure di cui ai commi 2 e 3 non consentano la copertura dell'intera pianta organica, il personale dell'ASE può essere reclutato tramite procedure concorsuali per titoli ed esami, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica e dei limiti assunzionali previsti dalla normativa vigente.*

Pertanto la mobilità volontaria interna al sistema regione e la mobilità tramite cessione di contratto di personale proveniente da altre pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 38 bis della L.R. n. 31/1998 rimangono le soluzioni principali per il reclutamento del personale dell'ASE.

Solo nel caso di mancato buon fine delle suddette procedure si può procedere al reclutamento mediante indizione di procedure concorsuali, **salvo differente indirizzo espresso esplicitamente con la delibera di giunta che approva il presente piano.**

Analogamente la Giunta potrà, definire che, ai sensi dell'art. 7 comma 6 L.R. n. 1/2023 (legge di stabilità 2023), l'Agenzia possa assumere il personale prioritariamente attingendo dalle graduatorie in corso di vigenza.

Per quanto concerne le procedure di mobilità, le stesse, a parità di profilo e categoria ricercata, devono prevedere la prioritaria acquisizione di personale dipendente pubblico in comando presso la Agenzia, ai sensi del comma 2 bis dell'art. 30 del D.Lgs 165/2001.

Va ricordato che, a decorrere dal 31 dicembre 2025, viene meno la deroga, prevista dal legislatore nazionale, in ordine all'applicazione dell'art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001, relativo alla disciplina ordinaria in materia di mobilità volontaria nel pubblico impiego. Tale norma, vigente negli ultimi anni, a partire dall'introduzione dell'articolo 3, comma 8, della legge 56/2019 (cosiddetta "legge concretezza"), consentiva alle amministrazioni pubbliche di procedere all'indizione di concorsi pubblici senza l'obbligo preliminare di esperire le procedure di mobilità volontaria. Pertanto, a decorrere dal 31 dicembre o 2025, tornerà pienamente applicabile la disciplina prevista dall'art. 30, comma 2-bis, del Decreto Legislativo n. 165/2001, nella sua formulazione originaria, che appare pienamente conforme alla disposizione della legge istitutiva.

In virtù di tale disposizione, le pubbliche amministrazioni saranno nuovamente obbligate a verificare, attraverso le procedure di mobilità volontaria, la possibilità di coprire i posti vacanti con personale già in servizio presso altre amministrazioni, prima di procedere all'indizione di nuovi concorsi pubblici. Fermo restando che tale modalità è prioritariamente prevista nella legge istitutiva dell'ASE:

### **Personale dirigente**

Relativamente al personale dirigente si prevede la assunzione di n. 1 unità la cui posizione è vacante e n. 1 unità il cui contratto a tempo determinato scade il 31.07.2025, come indicato nel paragrafo 3.2.2 Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2023-2025 e 2024-2026.

Trattasi delle due unità di dirigenti previste nella originaria dotazione organica, per cui non si era mai potuto procedere con assunzioni definitive.

Relativamente alle assunzioni proposte, infatti occorre specificare che a seguito di conclusione delle procedure concorsuali indette con Determina n. 24/1132 del 10.1.2023, dalla Direzione Generale del personale e riforma della Regione: *"Concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento a tempo pieno e indeterminato di n. 40 unità di personale da inquadrare nella qualifica di dirigente presso l'Amministrazione regionale, gli enti, le agenzie, le aziende e gli istituti regionali che costituiscono il sistema Regione."*, in particolare sono previsti in n. 13, i dirigenti amministrativi da assegnare a enti e agenzie, di cui 2 attesi dall'ASE, salvo differente attribuzione deliberata dalla Giunta.

Nel caso in cui non siano attribuite due unità di personale dirigente si procede prioritariamente a mobilità volontaria esterna e successivamente a procedura concorsuale, compresa l'ipotesi di scorrimento di graduatorie esistenti, salvo differente disposizione adottata nella delibera di giunta che approva il presente piano.

Nelle more della conclusione delle eventuali procedure selettive, questa agenzia può provvedere alla copertura temporanea dei posti vacanti ai sensi dell'articolo 28 e 29 della LR 31/1998

### **Personale non dirigente**

Come richiamato dal paragrafo 3.3.2, sono completate nel 2025 le assunzioni o inquadramenti come da Piano 2023/2025, e 2024/2026 come segue:

- n. 1 Funzionario di categoria D, in sostituzione di una posizione resasi vacante dal 26.08.2024 per dimissioni volontarie, per mezzo di mobilità volontaria art.30 Dlgs 165/2001;
- n.1 Funzionario di categoria D, cui attribuire funzioni di avvocato, in assegnazione temporanea per un anno, proveniente da altro ente del Sistema Regione.

### 3.3.6 ASSUNZIONE DI PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO DETERMINATO

Nel corso del 2024, con due deliberazioni della Giunta Regionale, si è proceduto, dapprima con DGR n. 39/41 del 10 ottobre 2024, all'aggiornamento dei criteri di individuazione e quantificazione delle voci di spesa rientranti nel limite della spesa per lavoro flessibile sostenuta nel 2009 e poi, con DGR n. 41/34 del 23 ottobre 2024, alla definizione dei limiti di spesa del personale assunto con forme contrattuali flessibili, assegnando a ciascun Ente del Sistema Regione un plafond cui attenersi nell'effettuazione della spesa per tali finalità, fermi restando i limiti degli stanziamenti di bilancio effettivamente disponibili e compatibilmente col rispetto del limite complessivo della spesa per il personale di cui all'art. 1, comma 557, della legge n. 296/2006.

Nel corso del triennio 2025-2027 si potrà procedere all'assunzione di personale a tempo determinato per l'acquisizione delle figure professionali necessarie, nei limiti delle risorse specificamente destinate ovvero con l'impiego dei margini assunzionali a tempo determinato previsti dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2020.

Analogamente si potrà procedere all'assunzione di personale a tempo determinato, nei limiti di spesa previsti dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010, per le figure professionali necessarie nelle more dell'espletamento delle procedure assunzionali a tempo indeterminato.

Ad ASE è stato attribuito un tetto di plafond a regime pari a euro 300.000,00, da potersi utilizzare dal 2025. Considerato che attualmente risultano le seguenti criticità determinate dal fatto che le due figure di cat. B previste nella dotazione organica risultano essere rispettivamente in distacco sindacale e in riassegnazione presso ufficio di gabinetto RAS e una figura cat. C istruttore amm.vo è in aspettativa non retribuita, si prevedono le seguenti assunzioni a tempo determinato, nei limiti della complessiva capacità assunzionale:

- **n. 2 cat. B** - assistente amministrativo - per garantire il presidio del Protocollo informatico e attività collegate;
- **n. 2 cat. C** - istruttore amministrativo/ informatici per garantire la correttezza delle funzioni dell'Osservatorio e delle attività di recupero dei crediti regionali, oltre che di supporto alle altre attività trasversali dell'agenzia

Per le finalità delle assunzioni di cui sopra, si provvede attraverso l'assunzione a tempo determinato presso i centri per l'impiego per le categorie B e per le categorie C mediante procedure concorsuali selettive per un tempo determinato.

Tanto si rappresenta fatta salva la integrale copertura delle posizioni dirigenziali attraverso l'utilizzo della graduatoria in essere del concorso per dirigenti della RAS.

Nel caso in cui si rendesse necessaria la copertura a tempo determinato di una posizione dirigenziale, il plafond per i contratti di lavoro flessibile sarebbe utilizzato prioritariamente per la posizione dirigenziale e a seguire per l'assistente amministrativo.

**Nel 2024 e ad oggi del 2025, non sono stati attivati e non sono attivi contratti di lavoro flessibile.**

### 3.3.7 PROGRESSIONI PROFESSIONALI

Alla fine del 2024 è stato approvato il CCRL e il CCI, siglato il 21.05.2024, in materia di progressioni professionali.

Dal 2025 saranno avviate le progressioni professionali orizzontali di carriera per il personale non dirigente in possesso dei requisiti previsti dal CCRL e in coerenza con quanto previsto dalla L.R. 31/1998.

L'art. 3 del d.l. n. 80/2021, recante "Misure per la valorizzazione del personale e per il riconoscimento del merito", al comma 1, ha riscritto il comma 1-*bis* dell'art. 52 del d.lgs. n. 165/2001 con riferimento alle progressioni orizzontali, ossia all'interno della stessa area, prevedendo che esse dovranno essere oggetto di selettività tenendo conto delle capacità culturali e professionali, della qualità dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso l'attribuzione di fasce di merito.

Per i criteri si rinvia al contenuto Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro per le Progressioni Professionali dei Dipendenti, esclusi quelli con Qualifica Dirigenziale, dell'Agenzia Sarda delle Entrate - Triennio 2024 – 2025 – 2026 siglato il 27.12.2024

Nel capitolo SC01.0595 del bilancio dell'ASE sono stanziati a regime le somme autorizzate con la legge regionale n. 13, comma 11, del 18.09.2024 del pari a euro 41.800,00 e per il 2024 le somme sono accantonate al risultato di amministrazione in sede di rendiconto.

Relativamente alle progressioni verticali, l'agenzia procede ai sensi della normativa vigente laddove siano previste selezioni mediante procedura concorsuale.

### 3.3.8 CATEGORIE PROTETTE

Nell'Amministrazione risultano interamente coperte le posizioni riservate alle categorie protette, così come determinate per effetto della L. 68/1999, che per l'Agenzia ASE risultano pari a n. 1 Unità. Nel caso in cui venisse successivamente rilevata la scoperta si provvederà al rispetto dell'obbligo previsto.

### 3.3.9 I FABBISOGNI RILEVATI

**A seguito della nota dell'Assessore agli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione n. 2299 del 29.04.2025 la proposta di incremento occupazionale correlata ai fabbisogni rilevati, con definizione del nuovo tetto di spesa, seguirà l'iter di ottenere la preventiva approvazione da parte della giunta regionale e successivo aggiornamento del PIAO definito sulla base del nuovo fabbisogno.**

Per completezza si rende opportuno richiamare ai sensi dell'articolo 19 dello Statuto dell'Agenzia, approvato con delibera di giunta n. 2/28 del 21.01.2021, che : "Nell'esercizio della propria autonomia organizzativa e nel rispetto di quanto previsto nella legge istitutiva, nella legge regionale n. 31 del 1998 e nel presente Statuto, l'Agenzia disciplina, con proprio regolamento, l'organizzazione e il funzionamento dei propri uffici, nonché la programmazione del fabbisogno , favorendo il decentramento delle responsabilità operative, la fabbisogno organico semplificazione dei rapporti con i cittadini e l'erogazione efficiente ed adeguata dei servizi."

Questa sezione è pertanto dedicata alla rappresentazione, alla luce delle carenze professionali emerse a seguito della piena operatività, de reali fabbisogni di organico

Nell'Agenzia non vi sono dipendenti in sovrannumero o in eccedenza.

Sussistono invece gravi carenze di personale che rappresentano una limitazione alla sicurezza informatica e a garanzia della buona operatività dell'agenzia. Si rilevano inoltre carenze di specifiche professionalità nei rispettivi servizi necessarie al fine del completamento delle competenze trasferite all'Agenzia, nonché di qualificato personale di supporto operativo.

In particolare si evidenziano di seguito le figure professionali e i relativi ambiti operativi per:

- gestione della convezione tra la Regione Autonoma della Sardegna e l'Agenzia delle Entrate per l'accesso ai dati dell'Anagrafe tributaria, nel rispetto di quanto previsto dalla vigente normativa in materia di accesso ai dati ed in conformità ai principi stabiliti dal Codice e dagli standard di sicurezza informatica:
  - n.1 funzionario informatico - cat. D;
  - n. 1 istruttore informatico - cat. C;
- elaborazione e analisi dei dati delle forniture massive dei dati anagrafici e fiscali ai fini dell'implementazione dei dati dell'OSSERVATORIO:
  - n. 1 istruttore informatico - cat. C;
  - n. 1 funzionari amministrativo esperto in analisi dei dati - cat. D;
- convenzionamento degli enti e agenzie del sistema regione nel recupero bonario e coattivo dei crediti e la completa attuazione della competenza trasferita con la costituzione di un ufficio apposito e rafforzamento dell'attuale;
  - n. 2 funzionari esperti in materia di riscossione cat. D;
  - n. 3 istruttori amministrativo esperti in materia di riscossione e tributaria – cat. C;
  - n. 1 figura di assistente amministrativo a supporto – cat. B;
- rafforzamento dell'Ufficio del Direttore Generale;
  - n. 1 figura di assistente amministrativo a supporto delle funzioni di segreteria – cat. B
  -

## CONCLUSIONI

Il presente piano è trasmesso al controllo ai sensi della LR 14/1995, invariato nella consistenza della dotazione organica rispetto agli anni precedenti.

Il presente Piano è corredato del parere del Revisore.

## 3.4 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2024/2026

### Premessa

Il presente Piano di formazione è redatto in coerenza con la disciplina normativa e pattizia e con gli atti di indirizzo vigenti in materia, tra i quali si richiama la recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 ad oggetto “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti. Ministro della Pubblica Amministrazione”, che si inserisce nel solco dei precedenti atti di indirizzo in materia di rafforzamento delle competenze e misurazione e valutazione della performance.

La formazione assume una valenza strategica per la crescita del personale e la creazione di valore pubblico, a beneficio dell’amministrazione e degli utenti destinatari dei servizi erogati in termini di produzione di esternalità positive.

In ossequio ai principi di cui sopra, l’Agenzia mira a potenziare la dimensione valoriale della formazione in una prospettiva individuale oltreché organizzativa, incentivando percorsi finalizzati a sviluppare nelle persone coinvolte la piena consapevolezza del ruolo ricoperto e della interrelazione tra le varie attività svolte all’interno dell’Agenzia, indispensabile per svolgere al meglio i propri compiti e farsi carico delle responsabilità ad essi connesse sentendosi adeguati e preparati.

Così intesa, la formazione rappresenta una preziosa leva motivazionale per accrescere la soddisfazione lavorativa dei dipendenti e il loro senso di appartenenza e lealtà all’organizzazione, percepita quale sistema in cui ciascuno senta realmente incisivo e valorizzato il proprio contributo per il raggiungimento degli obiettivi dell’amministrazione nel suo complesso.

Il presente Piano formativo rappresenta inoltre una leva di sviluppo strategica anche in considerazione della “giovane” operatività dell’Agenzia (in termini temporali, tenuto conto del progressivo trasferimento di competenze e del completamento della dotazione organica, ancora in evoluzione) e risponde all’esigenza e volontà di accrescere e consolidare competenze e conoscenze del personale per supportare i processi di cambiamento.

#### 3.4.1 Dalla Programmazione alla Pianificazione

Il contenuto di questa sezione tiene conto della volontà di superare un approccio basato unicamente sul soddisfacimento occasionale di fabbisogni formativi, per dotare l’Agenzia di una metodologia e di uno strumento operativo efficace che attraverso il quale ancorare la formazione del personale agli obiettivi strategici istituzionali, in vista di una più efficiente organizzazione dei servizi e un tipo di lavoro maggiormente qualificato e partecipativo.

##### 3.4.1.1 Priorità strategiche e aree di competenza

L’azione formativa è finalizzata all’incremento delle conoscenze tecnico specialistiche e delle competenze e abilità comportamentali lavorative, oggi indispensabili alla luce dei processi di innovazione della pubblica amministrazione che riguardano o che combinano la dimensione digitale, ecologica ed amministrativa e che richiedono l’attivazione di competenze di leadership e delle cosiddette soft skills, nonché l’adozione di principi e valori comuni al lavoro pubblico.

La disciplina del PIAO stabilisce, difatti, che gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere *finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali.*

Nello specifico, il presente Piano condivide un approccio multidimensionale e trasversale della formazione, in coerenza alle **principali aree di competenza** individuate istituzionalmente per il pubblico impiego e descritte nei paragrafi a seguire.

### 3.4.1.2 Competenze per l'attuazione della transizione amministrativa, digitale ed ecologica

Il concetto di transizione richiama quello di trasformazione e cambiamento verso una nuova impostazione della pubblica amministrazione, strettamente correlata con la trasformazione amministrativa, digitale ed ecologica in corso.

Questa transizione richiede necessariamente una ridefinizione dei processi organizzativi e decisionali, anche attraverso la loro digitalizzazione, orientati a principi di semplificazione amministrativa e di sostenibilità in modo differente rispetto al passato.

Gestire e accompagnare la trasformazione nella prospettiva di una buona amministrazione richiede pertanto un cambiamento culturale e valoriale e un *set* di competenze, conoscenze e abilità strumentali allo sviluppo di un atteggiamento proattivo, anticipante e resiliente ed allo sviluppo di una capacità di misurazione e valutazione dell'impatto della transizione amministrativa e dei suoi effetti sulle transizioni digitale ed ecologica e sul miglioramento delle amministrazioni e della produzione di valore pubblico.

In tale ottica, i percorsi formativi individuati dall'Agenzia per il prossimo triennio, sono coerenti e funzionali allo sviluppo delle seguenti competenze:

❖ *competenze necessarie per comprendere contesto, finalità, politiche e obiettivi dei processi di transizione amministrativa e progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione* (ad esempio le competenze per: la progettazione e l'attuazione delle politiche pubbliche nella prospettiva del PNRR e delle politiche di coesione; la programmazione operativa, la misurazione e la valutazione delle performance individuali di dirigenti e dipendenti, della performance organizzativa e del valore pubblico; l'innovazione organizzativa, la promozione e l'implementazione di nuovi modelli di lavoro pubblico; il reclutamento, la gestione, la formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane nella prospettiva della valorizzazione delle persone e della promozione del benessere organizzativo; la semplificazione dei procedimenti amministrativi e delle procedure; la gestione delle risorse finanziarie e la contabilità pubblica, l'acquisizione e la gestione dei fondi europei; la gestione degli acquisti; la comunicazione interna ed esterna);

❖ *competenze di base per un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale nel lavoro pubblico, e specialistiche per la progettazione, l'implementazione e il governo di soluzioni digitali e tecnologiche innovative e per l'attuazione di specifici processi di digitalizzazione trasversali e di dominio* (competenze digitali di base e avanzate per: gestire dati, informazioni e contenuti digitali; produrre, valutare e gestire documenti informatici; conoscere gli open data; comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione e con cittadini, imprese ed altre PA; proteggere i dispositivi, i dati personali e la privacy; conoscere l'identità digitale ed erogare servizi online; conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale e le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale).

❖ *competenze di base per orientare i comportamenti individuali e collettivi sui valori della sostenibilità e specialistiche per promuovere e attuare progetti e pratiche sostenibili, monitorare e valutarne gli impatti.*

### 3.4.1.3 Competenze manageriali e soft skill e competenze improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza

Lo sviluppo di conoscenze, abilità e competenze tecniche (dette anche "hard skill") per la gestione della transizione, rientra in un più ampio cambiamento culturale e valoriale cui deve affiancarsi - nei contesti di lavoro - una sostanziale modifica dei comportamenti, cui è strumentale lo sviluppo di competenze manageriali e di leadership dei dirigenti pubblici e di soft skills di dirigenti e dipendenti.

A quest'ambito è inoltre riconducibile gran parte della formazione attinente alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, integrità ed etica pubblica, all'inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, ma anche alla gestione della privacy e, per estensione, alla sicurezza nei luoghi di lavoro, l'"obbligatorietà" della suddetta formazione è da intendersi piuttosto quale "necessarietà", ovvero opportunità più che mero adempimento, funzionalmente al raggiungimento dell'obiettivo strategico posto.

### 3.4.1.4. Obiettivi e risultati attesi

La promozione della formazione costituisce uno **specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente** che deve assicurare<sup>2</sup> la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da **garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40.**

Il presente Piano, tenuto conto delle priorità individuate, persegue obiettivi sfidanti in linea con le strategie e con le finalità individuate nelle ulteriori sezioni del PIAO, finalizzati a un efficientamento dei servizi a favore dell'utenza e un generale miglioramento qualitativo del lavoro e delle correlate performance attraverso lo sviluppo del capitale umano.

Tra i **risultati attesi** più significativi, si richiamano:

- l'innalzamento complessivo delle competenze che porti ad una consapevolezza dei processi, semplificazione delle procedure interne, dei tempi di lavoro e, in generale, ad un miglioramento del servizio offerto agli utenti interni ed esterni dell'Agenzia;
- il presidio puntuale e consapevole dei processi interni all'Agenzia e rafforzamento del ruolo ricoperto dal personale in posizione apicale;
- evidenti miglioramenti dei comportamenti lavorativi in ambito gestionale, emozionale e relazionale;
- la copertura delle posizioni vacanti e la possibilità di rotazione del personale anche attraverso il propedeutico consolidamento dei ruoli dove è necessaria una più forte specializzazione.

---

<sup>2</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, Roma, 28 novembre 2023, p. 7.

### 3.4.1.5 Analisi dei fabbisogni e programmazione attività formative

Capitalizzando l'esperienza trascorsa, si ritiene di fondamentale importanza una corretta rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi dell'Agenzia in un'ottica di massima partecipazione e condivisione, attraverso il coinvolgimento dei Dirigenti dei Servizi e dei Coordinatori di Settore e, per il loro tramite, del personale interessato.

L'analisi del fabbisogno formativo, strutturata per fasi, mira a recepire le esigenze di qualificazione e riqualificazione del personale derivanti dal contesto, interno ed esterno, e individuare le aree critiche relative a competenze specifiche che, attraverso una formazione mirata, potranno essere adeguatamente colmate.

Si illustrano di seguito gli step previsti per una sistematica programmazione, presupposto per una successiva organica pianificazione ed attuazione delle attività formative:

➤ **FASE 1:** predisposizione e condivisione scheda di rilevazione fabbisogni formativi contenente le informazioni base che i Direttori di Servizio, coadiuvati dai Coordinatori di settore e sentito il personale assegnato, dovranno compilare e trasmettere all'ufficio competente in materia:

SERVIZIO	SETTORE	AREA TEMATICA*	TIPOLOGIA FORMAZIONE (1)	OBIETTIVO	DESTINATARI (2)	DENOMINAZIONE CORSO (3)
		GIURIDICO-NORMATIVA				
		ECONOMICO-FINANZIARIA				
		GESTIONE DEL PERSONALE				
		TRIBUTI				
		CONTRATTUALISTICA/APPALTI				
		INFORMATICA- DIGITALE				
		PROJECT MANAGEMENT				
		COMUNICAZIONE				
		COMPETENZE TRASVERSALI				
		ALTRO (SPECIFICARE)				

Sono individuate le macro-aree e i macro-argomenti di interesse, prevedendo in linea di massima anche le modalità formative più adeguate. Le fasi successive consentiranno una definizione maggiormente di dettaglio dei corsi da programmare.

**Output:** classificazione delle richieste formative sistematizzate per aree tematiche ed argomento e individuazione ordine di priorità.

➤ **FASE 2:** censimento delle qualifiche professionali di tutti i dipendenti (diploma, laurea, master, corsi professionalizzanti, ecc.);

**Output:** creazione banca dati dinamica, da aggiornare costantemente, per essere pronti ad una eventuale programmazione di corsi necessari per la migliore copertura del ruolo che svolgono o alla rotazione del personale o spostamento in altre attività.

➤ **FASE 3:** compatibilmente con la tempistica della valutazione delle performance dei dipendenti, i Direttori individuano le conoscenze e i comportamenti lavorativi che risultano carenti e che quindi possono essere oggetto di corsi *ad hoc*;

**Output:** riflessione su quali potrebbero essere i corsi professionalizzanti da destinare ad alcuni dipendenti per un innalzamento del loro livello di abilità e potenziamento delle competenze, con eventuale ulteriore previsione di specifici percorsi rispondenti al fabbisogno rilevato.

➤ **FASE 4:** indagine a campione sulla soddisfazione dei partecipanti ai corsi svolti nell'annualità passata, con rilevazione di suggerimenti/osservazioni utili per la futura pianificazione delle attività formative;

**Output:** valutazione concreta/rivalutazione modalità di formazione prescelte, anche in base al gradimento riscontrato e alle criticità emerse.

#### 3.4.1.6 Pianificazione attività

Partendo dall'analisi dei fabbisogni professionali (esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi) e dei fabbisogni individuali (esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale), sono individuate le attività formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e le modalità attuative del Piano.

La pianificazione tiene conto, inoltre, degli interventi formativi "obbligatori" previsti e imposti dalla legge o da altre fonti normative, generali e di settore, tra cui quelli in materia di: attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4); salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37); prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5); etica, trasparenza e integrità; contratti pubblici; lavoro agile e pianificazione strategica, la cui individuazione e descrizione trova spazio anche nelle specifiche sezioni del PIAO.

Il passaggio dalla definizione dei fabbisogni formativi e progettazione del Piano alla pianificazione attuativa delle attività specifiche è di fondamentale importanza. È compito del Servizio Contenzioso, contabilità, trattamento economico risorse umane, affari generali, appalti, innovazione e formazione e dell'ufficio deputato alla formazione dare organicità alle richieste formative pervenute, al fine di individuare i percorsi formativi più idonei a soddisfarle - compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili nel Bilancio di previsione -, anche aggregando i fabbisogni comuni e/o trasversali a più Servizi/settori, al fine di individuare una valida offerta congiunta per l'area tematica specifica.

Con riferimento all'attività di pianificazione delle attività finalizzata a dare concreta attuazione al Piano di formazione, si descrivono di seguito le principali fasi e relative tempistiche.

**Entro il 15 marzo** deve essere sottoposta alla Direzione una proposta operativa di dettaglio per l'attuazione del Piano nella quale siano indicate, per ciascuna area tematica oggetto di rilevazione, le attività formative previste per l'annualità in corso, le modalità di attuazione e il relativo cronoprogramma, in ordine di priorità. Le ore di formazione così pianificate dovranno soddisfare un monte ore annuale minimo pro capite (per il 2025, fissato in 40 ore per dipendente), fissato quale obiettivo strategico.

La proposta operativa, una volta ricevuta l'approvazione finale da parte della Direzione, diviene esecutiva e costituisce il presupposto per l'avvio - **entro il 30 marzo** - delle procedure finalizzate all'individuazione dei soggetti erogatori dei corsi prescelti ed alla conseguente attività contrattuale propedeutica allo svolgimento delle attività del Piano, da parte del Servizio Contenzioso, contabilità, trattamento economico risorse umane, affari generali, appalti, innovazione e formazione.

La pianificazione approvata può essere soggetta a modifiche *in itinere*, in considerazione eventuali mutamenti del contesto di riferimento - interno ed esterno - e/o nuove esigenze (ad esempio: fabbisogni formativi in caso di nuovi reclutamenti, di mutamento funzioni o mansioni; di progressioni professionali; in concomitanza con l'adozione di processi di innovazione che impattino su strumenti, metodologie e procedure di lavoro etc.). La richiesta di modifica/integrazione, formulata per iscritto da parte del

Direttore di Servizio, dovrà pervenire alla Direzione generale per valutarne la fattibilità. Non saranno prese in considerazione, salvo urgenze espressamente motivate e non prevedibili, richieste pervenute oltre il **30 settembre**.

Il rispetto delle tempistiche preventivate consentirà di ridurre il *gap* tra l'adozione del Piano e la compiuta attivazione dei percorsi formativi individuati, assicurando una razionale ed ottimale distribuzione degli stessi nel tempo, da valutarsi anche in considerazione del carico di lavoro ragionevolmente prevedibile nei vari periodi dell'anno.

### 3.4.2 Attuazione piano: percorsi formativi

I percorsi di formazione rispondenti alle priorità strategiche definite per il triennio di riferimento sono differenziati per tipologia di formazione ed illustrati nel presente documento a un livello di ed area tematica macro argomento. Gli stessi, in fase di definizione annuale esecutiva ed attuativa del Piano, saranno ulteriormente declinati ed esplicitati per contenuto e durata, oltre che in relazione ai destinatari specifici delle attività formative.

#### 3.4.2.1 Tipologia e destinatari

L'attività formativa, mirata e specialistica, è differenziata – salvo attività aventi carattere trasversale - per tipologia e destinatari in:

- **formazione di base:** si articola in percorsi finalizzati a sviluppare e consolidare conoscenze e abilità a carattere prevalentemente mono disciplinare, conoscenze che mirano a creare consapevolezza rispetto ad un determinato tema, a promuovere comportamenti coerenti nel proprio contesto di lavoro e a condividere valori comuni; **destinatari prevalenti:** personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, in assegnazione temporanea o in comando presso l'Agenzia, impiegato in attività istruttoria.

- **formazione specialistica:** si articola in percorsi finalizzati a sviluppare conoscenze e capacità specialistiche a carattere prevalentemente interdisciplinare, necessarie per presidiare i contenuti afferenti ad un dato ruolo o una data posizione organizzativa e in grado di incidere sulle performance individuali; **destinatari prevalenti:** personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, in assegnazione temporanea o in comando presso l'Agenzia, in posizione apicale.

- **formazione avanzata:** si articola in percorsi finalizzati a sviluppare elevate competenze specialistiche a carattere interdisciplinare; **destinatari prevalenti:** personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, in assegnazione temporanea o in comando presso l'Agenzia, in posizione apicale titolare di incarico e Dirigenti.

- **formazione obbligatoria** prevista per legge; **destinatari:** il personale dell'Agenzia indistintamente.

#### 3.4.2.2 Aree di competenza e macro argomenti

Ai fabbisogni formativi dell'Agenzia rilevati sono associati i percorsi formativi previsti per il triennio 2025-2027e riconducibili, coerentemente alle priorità strategiche, alle Aree di competenza di cui alla Direttiva ministeriale in premessa.

Di seguito sono individuati i macro argomenti di interesse specifico, rispondenti alle esigenze di formazione ad oggi individuate quali prioritarie e prevalenti, la cui definizione di dettaglio sarà oggetto della pianificazione operativa in attuazione del Piano:

AREA DI COMPETENZA: TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA
Macro argomento percorso formativo
SEMPLIFICAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI E DELLE PROCEDURE
CONTRATTUALISTICA PUBBLICA E APPALTI: PROGRAMMAZIONE, PIANIFICAZIONE, ESECUZIONE E CONTROLLO, <i>focus su:</i> IL CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI - RUP E RESPONSABILI DI FASE, ESECUZIONE CONTRATTI, AFFIDAMENTI DIRETTI E VERIFICA DEI REQUISITI OPERATORI ECONOMICI; GLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI INFORMATICI DELLA PA
GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE E CONTABILITÀ PUBBLICA, <i>focus su</i> ORDINAMENTO FINANZIARIO E CONTABILE DELLA REGIONE, GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLA SPESA E TENUTA INVENTARI, GESTIONALE IN USO SIBEAR
PROCEDIMENTI DISCIPLINARI E RESPONSABILITÀ DISCIPLINARE, DIRIGENZIALE, AMMINISTRATIVO-CONTABILE, CIVILE E PENALE DEL PUBBLICO DIPENDENTE NELL'AMBITO DELLA PA
COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE, <i>focus su</i> UFFICIO RELAZIONI PUBBLICHE E PIATTAFORMA REGIONALE SMART URP
MAPPATURA E RE-INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI
RECLUTAMENTO, GESTIONE, FORMAZIONE CONTINUA E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLA PROSPETTIVA DELLA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DI DIRIGENTI E DIPENDENTI, DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEL VALORE PUBBLICO
TASSE E TRIBUTI, <i>focus su:</i> RESPONSABILITÀ DEBITO TRIBUTARIO E PATRIMONIALE NOTIFICAZIONI ACCERTAMENTI TRIBUTARI E ATTI ESECUTIVI GESTIONE GARANZIE MONITORAGGIO PROCEDURE CONCORSUALI E DI LIQUIDAZIONE VOLONTARIA TRIBUTI STATALI E COMPARTICIPAZIONI REGIONALI GESTIONE DELLA TASSA DI CIRCOLAZIONE DEI VEICOLI A MOTORE QUALE TRIBUTATO PROPRIO
FISCALITÀ LOCALE, REGIONALE E STATALE, AIUTI DI STATO E INCENTIVI ALLE IMPRESE CON REGIME DE MINIMIS, MODIFICA IRAP E CONSEGUENTI AGGIORNAMENTI DELL'ADDIZIONALE REGIONALE
L'EROGAZIONE DI CONTRIBUTI E LA CONCESSIONE DI BENEFICI E AGEVOLAZIONI PER LE IMPRESE
PROGETTAZIONE E ATTUAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE NELLA PROSPETTIVA DEL PNRR E DELLE POLITICHE DI COESIONE
CONOSCENZA LINGUISTICA INGLESE
AMMINISTRAZIONE REGIONALE E SISTEMA REGIONE, <i>focus su:</i> L.R. 31/1998 e CCRL RIPARTO DELLE COMPETENZE E LO STATUTO DELLA RAS
TECNICHE AVANZATE DI PROJECT MANAGMENT
IL CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO E TRIBUTARIO, <i>focus su:</i> IL GIUDIZIO DI APPELLO, LA REVOCAZIONE E IL RINVIO PREGIUDIZIALE PRESSO LA CORTE DI CASSAZIONE EONTOLOGIA FORENSE: PROBLEMATICHE ATTUALI DIRITTO PROCESSUALE AMMINISTRATIVO L'APPELLO INCIDENTALE
LA DISCIPLINA DELL'IN HOUSE PROVIDING
IL VALORE PUBBLICO NEI PERCORSI DELLA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA
AREA DI COMPETENZA: TRANSIZIONE DIGITALE

<b>Macro argomento percorso formativo</b>
TRANSIZIONE DIGITALE, focus su IL RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE: ATTIVITÀ E OBBLIGHI
AGID: SICUREZZA E INTEROPERABILITÀ
INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL LAVORO PUBBLICO: PADRONANZA DELLE CONOSCENZE CONNESSE AGLI ASPETTI NORMATIVI, OPERATIVI E DI DOMINIO AD ESSA CONNESSI
METODI, REGOLE E STRUMENTI CONNESSI A SPECIFICI PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE E A SPECIFICI AMBITI APPLICATIVI, focus su DIGITALIZZAZIONE CICLO DI VITA DEI CONTRATTI, E-PROCUREMENT
SICUREZZA INFORMATICA
TECNICHE DI EDITING E GESTIONE SITO WEB NEL RISPETTO DELLE REGOLE IN MATERIA DI TRASPARENZA E PRIVACY
UTILIZZO AVANZATO OFFICE 365
PROTOCOLLO E LINEE GUIDA AGID IN MATERIA DI FORMAZIONE, GESTIONE E CONSERVAZIONE DEI DOCUMENTI INFORMATICI
OPEN DATA: GESTIONE E TRASPARENZA DEI DATI INFORMATICI DELLE PA
<b>AREA DI COMPETENZA: MANAGERIALE E SOFT SKILLS</b>
<b>Macro argomento percorso formativo</b>
PIANIFICAZIONE STRATEGICA
SOFT SKILLS E LEADERSHIP
NEGOZIAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI
<b>AREA DI COMPETENZA: INCLUSIONE, ETICA, INTEGRITÀ, SICUREZZA E TRASPARENZA</b>
<b>Macro argomento percorso formativo</b>
IL MONITORAGGIO DEL PIANO ANTICORRUZIONE E I RAPPORTI COL PIAO
GDPR E PRIVACY: TECNICHE E METODOLOGIE DI ANALISI DEI RISCHI E VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL TRATTAMENTO
<i>FORMAZIONE SUI TEMI DELL'ETICA E POLITICA DELLA DIFFERENZA E QUESTIONI DI GENERE</i>
IL CODICE DI COMPORTAMENTO E IL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE
<i>LAVORO AGILE</i>
IL D. LGS. 81/08 E S.M.I.

In considerazione del Piano inteso quale strumento “dinamico”, le priorità formative – pur in coerenza con gli strumenti di programmazione - potranno essere modificate/rivalutate in sede di aggiornamento annuale, alla luce dell’evoluzione del contesto in cui opera il personale dell’Agenzia, degli obiettivi strategici e di ulteriori specifiche esigenze.

### 3.4.2.3 Metodologia didattica

La metodologia per l’attuazione dei corsi è quella che maggiormente risponde alle specificità dei contenuti formativi di cui trattasi ed alle modalità ritenute più efficaci in relazione all’apprendimento ed allo sviluppo di competenze. A parità di rispondenza, è tenuto in considerazione il miglior rapporto tra numero di dipendenti potenzialmente coinvolti e costi di formazione pro capite, ai fini dell’ottimizzazione delle risorse. Rientra tra gli elementi di valutazione anche l’impatto, sulla quotidiana attività lavorativa, di eventuali spostamenti per raggiungere la sede dei corsi in presenza. Ulteriori elementi potranno essere

determinanti per la modalità prescelta, e saranno opportunamente valutati dai Direttori in ordine alle singole fattispecie e circostanze.

Si elencano di seguito le principali modalità con le quali si prevede di attivare i percorsi selezionati:

- **Formazione a distanza:** modalità formativa via web, attraverso corsi sincroni e asincroni; questa metodologia è generalmente destinata all'aggiornamento tecnico dove si privilegia il trasferimento di contenuti teorici, alla formazione obbligatoria e talvolta alla formazione linguistica
- **Formazione in presenza:** modalità formativa tradizionale in aula; riguarda alcuni corsi tecnico specialistici dove è importante lo scambio esercitativo con il docente e alcuni corsi comportamentali
- **Coaching di piccoli gruppi:** vengono fissati obiettivi di cambiamento comportamentale con specifiche ricadute operative; l'intervento formativo è per lo più destinato a personale con competenze manageriali elevate
- **Mentoring:** percorso di alcuni incontri tra un dirigente o funzionario con più esperienza e uno o più dipendenti con meno esperienza finalizzato allo sviluppo di competenze tecniche e al trasferimento di conoscenze
- **Autoformazione:** lettura di testi, fruizione di contenuti video al fine di ampliare ed aggiornare le conoscenze/competenze.

#### 3.4.2.4 Offerta formativa

In ottica di efficacia, ottimizzazione delle risorse e contenimento della spesa pubblica, le Direzioni coinvolte dovranno prioritariamente valutare i percorsi formativi rispondenti al fabbisogno individuato, attraverso una preliminare analisi dell'offerta formativa resa disponibile a catalogo da scuole/enti di formazione/istituti che erogano formazione per i soggetti pubblici accreditati e loro dipendenti, senza che a carico di questi ultimi sia posto alcun costo diretto.

In proposito, si richiama la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 2025 di cui in premessa, che, per la natura dei contenuti formativi e per le metodologie di apprendimento, individua la **piattaforma Syllabus** - resa disponibile dal Dipartimento della Funzione Pubblica - quale "entry point del sistema formativo pubblico". Le amministrazioni sono pertanto invitate a registrarsi sulla piattaforma, abilitando il personale alla fruizione dei corsi, con l'obiettivo di rafforzare sia le competenze di base sia quelle specialistiche.

La formazione erogata su Syllabus può essere altresì integrata in programmi di formazione proposti nell'attuazione delle rispettive funzioni istituzionali dalla **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)** e da **Formez PA**, che mettono a disposizione delle amministrazioni pubbliche, sugli ambiti di competenza per i quali sono disponibili corsi Syllabus, percorsi formativi per lo sviluppo di competenze di livello avanzato e/o specialistiche.

Si segnala inoltre un altro importante canale di formazione messo a disposizione dall'**INPS** attraverso un ampio catalogo di offerta di corsi, anche di altra formazione, annualmente definiti nel Programma "**Valore PA**".

### 3.4.3 Monitoraggio

I Direttori di Servizio monitorano lo stato di attuazione del Piano di formazione in relazione ai propri dipendenti, e riferiscono periodicamente nel merito alla Direzione avendo cura di presidiare il rispetto delle tempistiche stabilite in fase di pianificazione esecutiva e segnalare per tempo le eventuali criticità che possono incidere sulla attuazione delle attività nei tempi programmati, e conseguentemente sul raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Ciò, al fine di consentire il riesame delle attività e individuare tempestivamente gli opportuni correttivi.

### 3.4.4 Verifica stato di attuazione

Lo stato di attuazione del Piano è misurato mediante i seguenti **indicatori** e target indicativi di riferimento, salvo motivate eccezioni:

- a) rapporto percentuale tra numero totale dei corsi programmati per l'annualità e corsi effettivamente avviati (per i quali è stato individuato il soggetto erogatore, effettuata la prenotazione dei partecipanti e sono state previste le date esatte)

**Target:**

- a1) n. corsi effettivamente avviati entro il 30 giugno: almeno 30 % del totale programmato  
a2) n. corsi effettivamente avviati entro il 31 dicembre: 100 % del totale programmato;

- b) rapporto percentuale tra numero totale dei corsi programmati per l'annualità e corsi effettivamente svolti dal personale

**Target:**

- b1) n. corsi effettivamente svolti entro il 30 giugno: almeno 20 % del totale programmato  
b2) n. corsi effettivamente svolti entro il 31 dicembre: 100 % del totale programmato;

- c) rapporto percentuale tra numero totale di ore formazione pro capite previste per l'annualità e numero di ore di formazione effettuate.

**Target:**

- c1) numero totale di ore formazione pro capite effettuate dal personale entro il 30 giugno: almeno 20 % del totale programmato  
c2) numero totale di ore formazione pro capite effettuate dal personale entro il 31 dicembre: 100 % del totale programmato.

### 3.4.5 Valutazione efficacia formativa

La valutazione dell'efficacia del piano formativo è effettuata prevalentemente tramite:

- **test di apprendimento:** in relazione ad attività formative dal contenuto tecnico-specialistico cui consegue una attestazione del livello posseduto al termine del percorso;
- **questionari di gradimento:** per tutti i corsi, rileva la soddisfazione dell'utente in relazione a fattori quali: argomenti trattati, competenza del docente, applicabilità e trasferibilità di quanto appreso nel proprio contesto lavorativo, logistica e materiali didattici, rispondenza alle aspettative.

Possano essere inoltre previste, ai fini della valutazione:

- **verifiche pre-corso** finalizzate a misurare il grado di conoscenze del personale coinvolto sul tema specifico, misurare il livello di comprensione della lingua, fornire elementi al docente per "tarare" il corso,

verificare eventuali punti di interesse da approfondire e rendere il corso più efficace e rispondente alle esigenze e aspettative dei presenti

- **verifiche in itinere e/o post corso** (test finale): coerenti con gli obiettivi attesi, non solo di carattere teorico o mnemonico, ma utili ad evidenziare la natura pratica e applicativa dei concetti e delle nozioni acquisiti, con riferimento all'intera gamma dei contenuti
- **simulazioni**: possono prevedere la redazione di un project work individualmente o in gruppo di lavoro, tecnica molto efficace in termini di applicabilità e ricaduta in ambito lavorativo. Il project work può anche essere realizzato durante lo sviluppo del percorso formativo e l'elaborato finale potrà essere presentato in plenaria.

L'efficacia dell'attività formativa è infine misurata in sede di valutazione delle performance individuali e dei comportamenti organizzativi, attraverso specifici indicatori correlati agli obiettivi prefissati.

#### 3.4.6 Previsione di spesa

Il budget da destinare alle attività formative è definito in sede previsionale, in occasione della predisposizione del Bilancio di previsione dell'Agenzia, sulla base degli obiettivi formativi annuali e triennali e in considerazione della stima effettuata da ciascun Servizio e dalla Direzione generale, tenuto conto della tipologia dei corsi e del numero di personale in servizio.

Tale previsione potrà essere adeguata alle esigenze assestate nel corso dell'esercizio, compatibilmente con la disponibilità finanziaria degli stanziamenti approvati.

Le somme destinate alla formazione sono allocate nei capitoli di bilancio SC01.0130 e SC01.0140 per complessivi 20.000 euro.

## Sezione 4 - Monitoraggio

QUESTO ENTE NON È TENUTO ALLA COMPILAZIONE DELLA PRESENTE SEZIONE.

Relativamente all'applicazione delle disposizioni relative ai rischi corruttivi e trasparenza, si rinvia a quanto descritto nella sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza nella parte "monitoraggio".