

DIREZIONE GENERALE

ASE Agenzia Sarda delle Entrate Agèntzia Sarda de sas Intradas

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2023 – 2025

VARIAZIONE 1

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



Sommario

Premessa.....	3
Riferimenti normativi.....	3
Sezione 1 - Scheda anagrafica dell'amministrazione.....	5
Sezione 2 Rischi corruttivi e trasparenza.....	6
Sezione 3 Organizzazione e capitale umano.....	21
3.1 Struttura organizzativa	21
3.2 Organizzazione del lavoro agile	22
3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2023-2025	29
3.3.1 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2023/2025	34

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)¹ 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 Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente.

Nel PIAO devono convergere 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 e il Piano delle azioni positive.

Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali sono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

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.

Ai sensi dell'art. 6, c. 6-bis, D.L. 9 giugno 2021, n. 80, come introdotto dall'art. 1, c. 12, D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, e successivamente modificato dall'art. 7, c. 1, D.L. 30 aprile 2022, n. 36, la data di scadenza per l'approvazione del PIAO in fase di prima applicazione è stata fissata al 30 giugno 2022. 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. A regime va approvato entro il 31 gennaio di ogni anno.



il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025, sulla base del quadro normativo di riferimento, ha quindi il compito principale di fornire, 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.

Sezione 1 - Scheda anagrafica dell'amministrazione

Ente	Agenzia Sarda delle Entrate
Indirizzo	Viale Trieste 186 – 09123 – Cagliari (CA)
Recapito telefonico	0706064655
Indirizzo internet	www.agenziasardaentrate.it
e-mail	agenziasardaentrate@regione.sardegna.it
PEC	agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it
Codice fiscale/Partita IVA	92247480921

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:

- gestione accentrata delle attività di vigilanza, controllo e riscossione dei tributi regionali propri;
- monitoraggio delle entrate da tributi devoluti, compartecipati e regionali derivati;
- 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;
- attività ispettiva nei confronti del contribuente e conseguente accertamento e riscossione dei tributi compartecipati e regionali derivati;
- gestione dei rapporti con l'amministrazione finanziaria per le attività di cui all'articolo 3, commi 2 e 3 della legge istitutiva;
- 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 Rischi corruttivi e trasparenza

SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

(art. 6 del DPCM N. 132 DEL 30/06/2022 "Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti")

La presente Sottosezione è stata redatta a cura dell'Ufficio del RPCT, in conformità agli indirizzi strategici triennali, in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, adottati dalla Giunta regionale con Deliberazione n. 14/6 del 29.4.2022, quale atto di indirizzo valido per l'intero "SISTEMA REGIONE", di cui l'Agenzia Sarda delle Entrate fa parte e in coerenza con le disposizioni dell'ANAC riportate nel PNA

2022 (che costituisce atto di indirizzo per le pubbliche amministrazioni) specifico riferimento alla redazione del Piano in forma semplificata per le amministrazioni fino a 50 dipendenti, quale ASE.

In data **21 novembre 2022**, l'Organo di indirizzo dell'Agenzia Sarda delle Entrate (operante in regime transitorio in attesa del trasferimento, da parte della Giunta della Regione Autonoma della Sardegna, delle competenze previste dalle norme istitutive dell'Agenzia – L.R. 28/10/2016, n. 25 - Istituzione dell'Agenzia sarda delle entrate (ASE). Pubblicata nel B.U. Sardegna 3 novembre 2016, n. 50) con **Determinazione rep. n. 131**, ha conferito l'incarico e di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza dell'Agenzia Sarda delle Entrate, con le funzioni e i compiti, previsti dalla legge n. 190 del 6 novembre 2012 e dai successivi decreti legislativi attuativi, alla dott.ssa Ornella Cauli, unico dirigente attualmente incardinato nella struttura organizzativa dei due previsti, per la durata di **tre anni** e individuato il personale dell'Ufficio di supporto al RPCT nelle figure dei dipendenti dott. **Marco Tulissi** e dott.ssa **Daniela Scanu**.

FUNZIONI DEL RPCT:

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;

Il **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

INCONFERIBILITÀ E INCOMPATIBILITÀ DEGLI INCARICHI

Al **RPCT** è conferito un dovere di vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi (art. 15 D.lgs. n. 39/2013). Tale compito comprende:

- l'avvio di un procedimento di accertamento del fatto, dal punto di vista oggettivo (sussistenza della violazione) e soggettivo (elemento psicologico in capo all'organo che ha conferito l'incarico);
- dichiarazione della situazione di inconferibilità o incompatibilità, sia all'organo che ha conferito l'incarico sia al soggetto interessato, nel rispetto del principio del contraddittorio;
- l'esercizio del potere sanzionatorio, che consiste nella:
 - dichiarazione di nullità della nomina in caso di inconferibilità dell'incarico;
 - applicazione della **sanzione inibitoria** costituita dalla sospensione, per tre mesi, dalla funzione di conferimento degli incarichi ai componenti degli organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli;
 - proposta di dichiarazione di decadenza dall'incarico, in caso di incompatibilità.
 - segnalazione delle violazioni ad ANAC, AGCOM, Corte dei conti;
 - comunicazione degli accertamenti effettuati ad ANAC e pubblicazione degli esiti sul sito dell'ASE.

RAPPORTI CON ANAC

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.

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 ruolo di RTD è affidato al **Direttore generale della Direzione generale dell'Innovazione e Sicurezza IT**.

ORGANISMO UNICO DI VALUTAZIONE E DI MISURAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI DI VERTICE DEL SISTEMA REGIONE

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.

L' AGENZIA SARDA DELE ENTRATE

Considerato che l'ASE costituisce parte integrante del cd." **Sistema Regione**" ad essa si applicano gli obiettivi strategici triennali in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, individuati dalla Giunta regionale della Sardegna, con deliberazione n. **2/4 del 17/01/2023**, i quali costituiscono, pertanto, Linee di indirizzo in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e dal medesimo Organo di indirizzo come segue:

- a) progressivo rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR, alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale;
- b) incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni, anche favorendone la partecipazione in fase di elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione mediante l'adozione di specifiche soluzioni innovative;
- c) miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente, potenziando l'informatizzazione e l'organizzazione dei flussi informativi, la comunicazione interna e

Viale Trieste, 186 - 09123 Cagliari - tel. +39 070 606 4655

agenziasardaentrate@regione.sardegna.it - agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it

esterna e il livello di trasparenza del sito istituzionale con specifico riferimento agli interventi attuativi del PNRR;

d) sviluppo di una logica integrata tra trasparenza e anticorruzione, ciclo della performance e sistemi di controllo interni, mediante consolidamento del processo integrato di programmazione e monitoraggio, implementazione di un sistema di indicatori e adozione di sistemi digitalizzati;

e) promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche nell'ambito del sistema Regione e degli enti e organismi controllati, partecipati e vigilati dall'Amministrazione;

f) promozione delle pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione);

g) coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

Considerato che gli ulteriori obiettivi strategici fissati dalla Giunta regionale e correlati alla valorizzazione del ruolo dei **Referenti del RPCT** e al potenziamento della fase di **monitoraggio e valutazione delle misure di prevenzione del rischio oltre che alla verifica della reale efficacia delle azioni introdotte** non sono applicabili alla Agenzia Sarda delle Entrate, ai sensi del menzionato art. 6 del D.P.C.M. n. 132 "Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti, si è ritenuto di poterli omettere nella elencazione.

Infatti, il legislatore, al fine di sostenere le amministrazioni di ridotte dimensioni nell'attuazione del PIAO ha previsto modalità semplificate di predisposizione dello stesso documento, da elaborare secondo un modello tipo adottato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata (cfr. DM n. 132/2022).

Il richiamato art. 6 prevede, infatti, al 1° comma, per le amministrazioni **con meno di 50 dipendenti**, come nel caso dell'ASE (costituita da 20 dipendenti) che esse procedano *"alle attività di cui all'articolo 3, comma 1, lettera c), n. 3), per la mappatura dei processi, limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del presente decreto considerando, ai sensi dell'articolo 1, comma 16, della legge n. 190 del 2012, quali aree a rischio corruttivo, quelle relative a:*

- 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.

Dunque, le amministrazioni e gli enti con meno di 50 dipendenti possono, dopo la prima adozione, confermare per le successive due annualità, lo strumento programmatico in vigore **con apposito atto dell'organo di indirizzo**.

Ciò può avvenire solo se nell'anno precedente non si siano verificate evenienze che richiedono una revisione della programmazione e che sono indicate nella Tabella che segue.

<p>Quando si può confermare, nel triennio, la programmazione dell'anno precedente?</p>	<p>Sempre, salvo che nel corso dell'anno precedente alla conferma:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ siano emersi fatti corruttivi o ipotesi di disfunzioni amministrative significative✓ siano state introdotte modifiche organizzative rilevanti✓ siano stati modificati gli obiettivi strategici✓ siano state modificate le altre sezioni del PIAO (nel caso di obbligo di adozione del PIAO) in modo significativo tale da incidere sui contenuti della sezione anticorruzione e trasparenza.
--	--

Il verificarsi di questi eventi richiede una **nuova valutazione della gestione del rischio** che tenga in debito conto il fattore che altera l'appropriatezza della programmazione già effettuata. Alla luce di tale verifica l'Agenzia provvederà a una nuova adozione dello strumento programmatico.

Nell'atto di conferma o di nuova adozione occorre dare conto, rispettivamente, che non siano intervenuti i fattori

indicati sopra, ovvero che siano intervenuti e su che cosa si è inciso in modo particolare nel nuovo atto di programmazione. Rimane comunque fermo l'obbligo di adottare un nuovo strumento di programmazione ogni tre anni, come previsto dalla normativa.

MAPPATURA DEI PROCESSI

Si deve ricordare che solo attraverso l'analisi del contesto, ogni amministrazione acquisisce le informazioni necessarie a identificare i rischi corruttivi che la caratterizzano, in relazione sia alle

Viale Trieste, 186 - 09123 Cagliari - tel. +39 070 606 4655

agenziasardaentrate@regione.sardegna.it - agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it

caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione ed attività (contesto interno). L'analisi del **contesto esterno** deve contenere l'individuazione e la descrizione delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio in cui opera l'amministrazione/ente ovvero del settore specifico di intervento e di come queste ultime – così come le relazioni esistenti con gli stakeholders – possano condizionare, impropriamente, l'attività dell'amministrazione o dell'ente. Pertanto, da tale analisi dovrebbe emergere la valutazione di impatto del contesto esterno sulle funzioni istituzionali svolte dall'Agenzia in termini di esposizione al rischio corruttivo.

L'analisi del **contesto interno** riguarda, invece – da una parte – la struttura organizzativa dell'amministrazione/ente e – dall'altra parte – **la mappatura dei processi** - che rappresenta l'aspetto centrale e più importante finalizzato ad una corretta valutazione del rischio.

Atteso che l'ASE ha operato in regime transitorio, nel corso dell'anno 2022 e che a seguito del trasferimento delle funzioni istituzionali da parte della Regione, attribuite all'Agenzia dalla Legge istitutiva (LR. n. 25/2016 del 28.10.2016), avvenute con DGR n. 38/3 del 21/12/2022, si ritiene utile precisare che l'analisi del contesto esterno potrà essere utilmente svolta nel momento in cui saranno individuati gli effettivi *stakeholder* esterni, nonché determinati gli ambiti territoriali di ricaduta delle attività proprie o di quelle eventualmente attribuite all'Agenzia dalla Regione Sardegna.

Per quanto attiene il **contesto interno** ovvero la struttura organizzativa dell'Agenzia, seppur essa rappresenti elemento fondamentale della Sezione dedicata alle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, la medesima è stata descritta nella Sezione dedicata all'Organizzazione della medesima.

È utile precisare che il RPCT collabora, con gli altri responsabili, alla predisposizione dell'analisi del contesto interno, in particolare con chi si occupa di **performance e di organizzazione e capitale umano**. In altri termini, i dati e le informazioni raccolti dai responsabili di ogni sottosezione del PIAO costituiscono, nella logica della pianificazione integrata, patrimonio comune e unitario per l'analisi del contesto esterno ed interno. Questa analisi, attraverso la quale l'amministrazione comprende meglio le proprie caratteristiche e l'ambiente in cui è inserita, è presupposto fondamentale delle attività di pianificazione.

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi di contesto interno. Una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO richiede che si lavori per una **mappatura dei processi integrata** al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.

La mappatura consiste nella individuazione e analisi dei processi organizzativi propri dell'amministrazione/ente, con l'obiettivo di esaminare gradualmente l'intera attività svolta per l'identificazione di aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi. Pertanto, le amministrazioni che adottano il PIAO, nella mappatura dei processi devono considerare sicuramente anche quelli relativi al **raggiungimento degli obiettivi di performance** volti ad incrementare il "valore pubblico".

La mappatura assume, dunque, carattere strumentale ai fini **dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi**.

In via generale l'Autorità ha indicato di sviluppare progressivamente la **mappatura verso tutti i processi svolti** dalle amministrazioni ed enti. Per le amministrazioni e gli enti con meno di 50 dipendenti, l'ANAC ha ritenuto, in una logica di semplificazione – e in considerazione della sostenibilità delle azioni da attuare - **di indicare le seguenti priorità** rispetto ai processi da mappare e presidiare con specifiche misure:

processi direttamente collegati a obiettivi di *performance*

processi che coinvolgono la spendita di risorse pubbliche a cui vanno, ad esempio, ricondotti i processi relativi ai contratti pubblici e alle erogazioni di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati

L'Autorità auspica, inoltre, che venga effettuata la mappatura dei processi afferenti ad aree di rischio specifiche in relazione alla tipologia di amministrazione/ente. (es. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio).

L'ASE ha, peraltro, in una ottica di integrazione, già svolto una prima mappatura dei processi "core", ai soli fini organizzativi, in relazione al progressivo trasferimento delle funzioni istituzionali in materia di **"Gestione delle Entrate tributarie e patrimoniali"** del "Sistema Regione", procedendo a una prima descrizione dei processi da gestire in materia di riscossione e recupero bonario e coattivo, attraverso l'individuazione degli elementi di base (breve **descrizione del processo** ovvero natura e finalità; **attività** che scandiscono e compongono il processo) per poi identificare il soggetto che ha la **responsabilità complessiva del processo** e i **soggetti** che svolgono **le attività** delle diverse fasi istruttorie.

In sede di aggiornamento dello strumento programmatico nella Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO verranno definiti gli ulteriori elementi di descrizione (es. **input, output**, etc.);

L’Agenzia dovrà, inoltre, programmare, nel tempo la descrizione dei menzionati processi, specificando le priorità di approfondimento delle **aree di rischio** ed esplicitandone chiaramente le motivazioni. In sintesi, ASE dovrà realizzare, nel tempo, la descrizione completa, partendo da quei processi che afferiscono ad **aree di rischio** ritenute maggiormente sensibili, motivando nel Piano tali decisioni e specificando i tempi di realizzazione della stessa fino a raggiungere la completezza della descrizione del processo.

Una adeguata analisi del contesto esterno e interno è necessaria per fornire elementi utili **alla mappatura e alla valutazione dei rischi, nonché all’individuazione di misure specifiche**, necessarie per la mitigazione dei rischi.

Va evidenziato, tuttavia, che l’ANAC, per gli enti di ridotte dimensioni, in caso di non completa descrizione dei processi come per il corrente anno svolto in “gestione transitoria”, precisa che una corretta e adeguata attuazione della misura della trasparenza, come prevista dal **d.lgs. n. 33/2013** può, comunque, rappresentare un adeguato presidio.

VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio è 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 organizzative correttive/preventive (trattamento del rischio).

Si articola in tre fasi:

- ✓ l’identificazione del rischio, con 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; tale fase deve portare con gradualità alla creazione di un “Registro degli eventi rischiosi” nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell’amministrazione;
- ✓ l’analisi del rischio, con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l’analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall’altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. Ai fini dell’analisi del livello di esposizione al rischio è quindi necessario:
 - a) scegliere l’approccio valutativo, accompagnato da adeguate documentazioni e motivazioni rispetto ad un’impostazione quantitativa che prevede l’attribuzione di punteggi;

- b) individuare i criteri di valutazione;
 - c) rilevare i dati e le informazioni;
 - d) formulare un giudizio sintetico, adeguatamente motivato;
- ✓ la ponderazione del rischio, con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto. I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio (*key risk indicators*) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si dovrà pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio che ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso).

IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Il trattamento del rischio consiste nell'individuazione, la progettazione e la programmazione delle **misure generali e specifiche finalizzate a ridurre il rischio corruttivo** identificato mediante le attività propedeutiche sopra descritte.

Le **misure generali** intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo. Le **misure specifiche**, che si affiancano ed aggiungono sia alle misure generali, sia alla trasparenza, agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi e si caratterizzano per l'incidenza su problemi peculiari.

Il **trattamento del rischio** – riportato nella presente Sezione del PIAO relativa all'anticorruzione– dovrà quindi avvenire mediante la progressiva:

a) individuazione delle **misure generali e specifiche**, riportate nell'allegato (**Al. 1**) al PIAO e denominato "**Report della mappatura dei processi e valutazione del rischio corruttivo – anno 2022**", 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) programmazione delle misure, **sia generali che 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 RAFFORZATO PER GLI ENTI DI PICCOLE DIMENSIONI

A fronte delle semplificazioni introdotte, l'Autorità ritiene che anche le amministrazioni/enti con meno di 50 dipendenti siano tenuti ad incrementare il monitoraggio. Per questi enti, anzi, il rafforzamento del monitoraggio non comporta un onere aggiuntivo bensì, nel compensare le semplificazioni nell'attività di pianificazione delle misure, garantisce effettività e sostenibilità al sistema di prevenzione della corruzione.

Il rafforzamento del monitoraggio per le amministrazioni come ASE di minori dimensioni, che normalmente effettuano la programmazione anticorruzione e trasparenza una sola volta ogni tre anni, è particolarmente utile perché:

- ✓ attraverso il monitoraggio sul PTPCT o 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 del PTPCT dell'anno precedente (e nel tempo della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO) sono utili per la definizione della programmazione per il triennio successivo - sia che essa confluisca nel PTPCT, che nell'apposita sezione del PIAO - 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.

Le indicazioni fornite da ANAC, di seguito indicate, valgono per tutte le amministrazioni ed enti che abbiano 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.

Nella Tabella sotto riportata sono indicati per le amministrazioni fino a 30 dipendenti, come nel caso di ASE, i due criteri utilizzati da ANAC per orientare le amministrazioni nel monitoraggio:

Tabella 8 - Monitoraggio per amministrazioni con dipendenti da 16 a 30

Monitoraggio per amministrazioni/enti con dipendenti da 16 a 30	
Cadenza temporale	il monitoraggio viene svolto 2 volte l'anno
Campione	rispetto ai processi selezionati in base ad un principio di priorità legato ai rischi individuati in sede di programmazione delle misure, ogni anno viene esaminato almeno un campione la cui percentuale si raccomanda non sia inferiore al 30 %, salvo deroga motivata.

PROGRAMMAZIONE DEL CAMPIONE SULL'ASSOLVIMENTO OBBLIGHI D. LGS.N. 33/2013 E MISURE PREVENTIVE SPECIFICHE.

Il RPCT ritiene indispensabile, allo stato, effettuare un 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) oltre alle verifiche dell'effettiva 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 della commissioni di gara e di selezione del personale.

Per i soli componenti esterni delle commissioni concorso, che vanno considerati ad ogni effetto dei collaboratori dell'ente, è necessario acquisire anche la seguente documentazione:

- a) il curriculum vitae;
- b) dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale (ex art. 53, comma 14 e art. 35 bis d.lgs. 165/2001);
- c) 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).

Per ciascun soggetto dichiarante saranno effettuati i controlli sulla veridicità delle dichiarazioni.

SEMPLIFICAZIONI TRASPARENZA – SEMPLIFICAZIONI PER ENTI CON MENO DI 50 DIPENDENTI

Semplificazioni derivanti dal sistema dei collegamenti ipertestuali-

- ✓ Possibilità, in virtù di quanto disposto dall'art. 9 del d.lgs. n. 33/2013, di assolvere agli obblighi di trasparenza anche mediante un collegamento ipertestuale ad altro sito istituzionale ove i dati e le informazioni siano già resi disponibili da altre amministrazioni pubbliche;
- ✓ **Tempistica delle pubblicazioni:**
 - Laddove il d.lgs. n. 33/2013 non menziona in maniera esplicita la data di pubblicazione e aggiornamento, la pubblicazione e l'aggiornamento sono tempestivi (art. 8, co. 1 e co. 2).
- ✓ **Semplificazione di alcune pubblicazioni:**

Art. 13 –Gli obblighi di pubblicazione concernenti l'organizzazione, indicati all'art. 13, co. 1, lett. a), b), c), d) possono assolversi con la sola pubblicazione di un **organigramma semplificato** (denominazione degli uffici, nominativo del responsabile, indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica
- ✓ cui gli interessati possono rivolgersi)
- ✓ Art. 14, co. 1, lett. f) - i titolari di incarichi politici, nonché i loro coniugi non separati e parenti entro il secondo grado non sono tenuti alla pubblicazione delle dichiarazioni reddituali e patrimoniali.
- ✓ **Pubblicazione dei dati in un formato diverso da quello tabellare:**
- ✓ Per gli obblighi CHE l'Autorità ha riportato nell'Allegato 1) alla determinazione n. **1310/2016**, ovvero la pubblicazione dei dati **in formato tabellare**, è prevista la possibilità di valutare altri schemi di pubblicazione, nel rispetto dello scopo della normativa sulla trasparenza volto a rendere facilmente e chiaramente accessibili i contenuti informativi presenti nella sezione "Amministrazione trasparente".

OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA

Le pubbliche amministrazioni hanno l'obbligo di garantire la trasparenza nello svolgimento delle funzioni istituzionali nei confronti dei cittadini e della collettività. La trasparenza è uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e sul rispetto del principio di legalità. Essa riveste una portata generale, talché 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.

Una piena trasparenza mette in luce anche l'eventuale inefficiente funzionamento degli uffici, facilita la diffusione delle informazioni e delle conoscenze al cittadino e alla intera collettività.

La Giunta regionale, attraverso la menzionata Deliberazione n. 2/4 del 17.01.2023, con riferimento agli **obiettivi strategici in materia di trasparenza**, ha previsto che i medesimi costituiscano specifico **atto di indirizzo** anche per gli enti e agenzie appartenenti al "Sistema Regione", quale ASE.

Per quanto attiene alla trasparenza, l'organo di indirizzo indica nel "miglioramento continuo" del sistema delle pubblicazioni obbligatorie, quale processo iterativo indispensabile a garantire i livelli essenziali delle prestazioni in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, da realizzarsi attraverso **l'implementazione ed evoluzione della sezione "Amministrazione Trasparente"** dell'Agenzia. Pertanto, il sito istituzionale dell'ASE dovrà essere implementato con funzionalità che potranno favorire, nel tempo, una migliore accessibilità ai dati e alle informazioni. L'Agenzia dovrà pertanto, attraverso la redazione di appositi **Manuali operativi**, organizzare e schematizzare **i flussi informativi** per garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati generati nell'ambito della sua attività istituzionale.

Per la predisposizione della presente Sezione "Anticorruzione e trasparenza" del PIAO dell'Agenzia, il **RPCT** ha potuto verificare che l'ANAC, **nell'Allegato 9** al PNA 2022 - SOTTO SEZIONE 1° LIVELLO - BANDI DI GARA E CONTRATTI, ha previsto nuovi obblighi di pubblicazione sostitutivi degli obblighi di cui alla delibera **n. 1310 del 2016** e nel relativo Allegato e integrati dalla Delibera ANAC 1134/2017.

Si è consultato, dunque, l'elenco predisposto da ANAC (allegato n. 9 al PNA 2022) che riporta gli obblighi di pubblicazione vigenti in materia di contratti pubblici. Quale misura specifica di prevenzione della

corruzione, il RPCT ritiene necessario diffonderne la conoscenza a tutto il personale dell’Agenzia coinvolto nelle procedure di affidamento di servizi o forniture.

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 si prevede quale misura specifica, la verifica trimestrale dell’aggiornamento delle pubblicazioni nel rispetto dei termini fissati dalle norme o dall’ASE stessa, con modalità campionaria, come definita dall’ANAC.

Il Responsabile del monitoraggio trimestrale sull’attuazione degli obblighi di trasparenza è individuato nel dott. **Marco Tulissi**, componente dell’Ufficio di supporto del RPCT.

ACCESSO CIVICO SEMPLICE E GENERALIZZATO

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. **Altre tipologie di accesso.**”

Poiché si rende necessario uniformare, per l’intero “Sistema Regione”, il livello essenziale delle prestazioni, assicurando ai cittadini l’esercizio del menzionato diritto, si rende improcrastinabile procedere entro il 2023 alla necessaria implementazione di una pagina specificamente dedicata al “**Diritto di Accesso**” nella Sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale dell’Agenzia, volta a garantire 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.

Sarà, altresì, predisposta e pubblicata la modulistica necessaria (la nuova direttiva della Regione ha previsto un unico modulo per tutte le tipologie di richiesta di accesso). Saranno indicati, inoltre, i rimedi esperibili in caso di mancata pubblicazione obbligatoria e di mancato riscontro o rigetto dell’istanza.

Nell’arco del triennio 2023-2025, si prevede l’aggiornamento del sito istituzionale dell’Agenzia, progressivamente, in esito al graduale trasferimento delle funzioni istituzionali da parte della Regione,

ciò al fine di garantire una completa e puntuale informazione istituzionale e, dunque, assicurare agli utenti l'effettività dell'esercizio del diritto di accesso (agli atti, civico e generalizzato).

Le Direttive adottate dalla Regione in materia di accesso costituiscono, dunque, atto di indirizzo volto ad assicurare il pieno esercizio del diritto di accesso, secondo standard omogenei, nell'ambito del "Sistema Regione".

Per quanto attiene, infine, agli adempimenti correlati alla tenuta del **Registro degli Accessi**, l'Agenzia si avvarrà della apposita Piattaforma resa disponibile dalla Regione per i suoi enti e agenzie.

L'Ufficio del RPCT predisporrà, altresì, un "**Manuale per la governance e la gestione del processo di assolvimento degli obblighi di pubblicazione**, di cui al d.lgs. n. 33/2013.

La referente in materia di **Accesso civico semplice e generalizzato** è individuato nella dott.ssa Daniela Scanu, componente dell'Ufficio di supporto del RPCT.

Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

Organigramma

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.

Struttura Organizzativa

Direzione Generale

- Servizio Supporto direzionale, bilancio, economato e personale, ICT
 - Settore Bilancio, ragioneria, patrimonio e economato
 - Settore risorse umane, ICT e Trasparenza

- Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
 - Settore Gestione Tributi e coordinamento della riscossione del Sistema Regione
 - Settore Finanza e Fiscalità regionale e locale

Consistenza del personale

L'Agenzia Sarda delle Entrate ha attualmente in servizio 20 unità di personale così suddiviso:

- 1 Direttore Generale
- 1 Dirigente
- 18 Amministrativi (di cui n. 4 Unità in servizio dal 01-12-2022)

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

Categoria	Uomini		Donne		Totale valori assoluti
	valori assoluti	percentuale	valori assoluti	percentuale	
D	4	40%	6	60%	10
C	3	50%	3	50%	6
B	2	100%	0	0%	2
Totale	9	50%	9	50%	18

Categoria	Diploma		Laurea		Laurea triennale		Laurea Magistrale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
D	0	0	4	6	0	0	0	0
C	1	1	1	1	1	1	0	0
B	2	0	0	0	0	0	0	0
Totale	3	1	5	7	1	1	0	0

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.

Il POLA è stato sottoposto all'attenzione delle OO.SS. come previsto dagli artt. 13 e 14 del CCRL, e non sono pervenute, nei tempi previsti, richieste di concertazione.

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 cessazione dello stato emergenziale, il 31 marzo 2022, 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 una delle possibili modalità di esecuzione della prestazione lavorativa da attuarsi mediante accordo individuale.

Il seguente piano vuole fornire un primo quadro organico delle regole per consentire il ricorso al lavoro agile del personale impiegato in ASE e, nelle more della contrattazione collettiva, riveste un carattere "dinamico", soggetto ad aggiornamento.

L'art. 14 della legge 124/2015 rimette ad un apposito piano, il c.d. POLA, ora confluito nel "Piano integrato di attività e organizzazione" come previsto dal DL n. 80/2021, art. 6, la definizione delle modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti ne possa fruire.

Le specifiche disposizioni per il pubblico impiego (art. 14, comma 3, l. 124/2015) rimandano agli indirizzi stabiliti con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, sentita la Conferenza unificata Stato-Regioni. Al momento tale disciplina è quella del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 che qui è stata richiamata.

La Regione Sardegna nell'adozione del POLA poi confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione adottato con delibera n. 20-57 del 30/06/2022 ha consentito il ricorso al lavoro agile ad almeno il 20% del personale di ciascun servizio.

Accesso al lavoro agile

Al lavoro agile può accedere tutto il personale, su base volontaria, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, pieno o parziale, a condizione che abbia superato il periodo di prova.

Per il personale dirigenziale, fino alla definizione degli accordi contrattuali collettivi specifici, tale personale potrà accedere al lavoro agile attraverso un accordo (comunque necessario ai sensi di legge) in forma semplificata, consistente nella comunicazione al proprio direttore generale. I destinatari delle comunicazioni provvederanno a trasmettere al Servizio del Personale l'elenco dei dirigenti con i quali è stato raggiunto l'accordo per lo svolgimento del lavoro agile.

Anche i Direttori generali possono accedere a questo istituto limitandosi a comunicare formalmente sotto la propria responsabilità al Servizio del Personale l'intenzione di avvalersene.

Per il personale non dirigenziale l'accesso al lavoro agile si realizza tramite un accordo individuale tra dirigente e lavoratore. La responsabilità dell'individuazione dei lavoratori agili, nonché del rispetto delle disposizioni del presente documento e delle norme vigenti, fa capo ai direttori di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della legge regionale n. 31 del 1998. Spetterà comunque al direttore generale vigilare sulla corretta funzionalità dei servizi e, se necessario, adottare i provvedimenti correttivi.

Nell'individuare il personale da adibire al lavoro agile, i dirigenti dovranno tener conto, oltre che dei fattori abilitanti, del fatto che dovrà essere consentito il ricorso al lavoro agile ad almeno il 20% del personale di ciascun servizio. Tale percentuale è liberamente elevabile dai dirigenti tenuto conto delle

esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento alla garanzia di adeguata fruizione dei servizi all'utenza.

Ovviamente ciascun dirigente dovrà poi valutare in concreto la presenza delle condizioni abilitanti con riferimento all'individuazione del personale che potrà svolgere il lavoro in modalità agile. In tale senso le condizioni in precedenza individuate, attinenti a: processi lavorativi; diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili; competenze professionali inerenti il lavoro agile; dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile; andranno valutate tenendo conto di:

- adibizione del lavoratore, almeno in parte, a processi/procedimenti smartabili;
- capacità del lavoratore di auto-organizzarsi per lo svolgimento di attività in modalità agile nel rispetto degli obiettivi assegnati (grado di autonomia, capacità di lavorare per obiettivi, rispetto delle fasce di contattabilità, etc...);
- competenze informatiche del lavoratore in relazione ai processi smartabili cui è adibito;
- dotazione di strumenti informatici dell'Amministrazione (PC, periferiche, connettività adeguata) o, nell'impossibilità di attribuire tali strumenti, disponibilità di strumenti propri. Nel caso in cui si riscontrassero condizioni impeditive del ricorso al lavoro agile del personale che possano essere colmate con adeguati interventi formativi, sarà cura dei dirigenti segnalarle nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni al fine di porre potenzialmente tutto il personale nella condizione di accedervi.

Nell'ambito della programmazione effettuata dai dirigenti dovrà essere garantita un'adeguata rotazione tra il personale in presenza e in regime di lavoro agile nel rispetto del principio della prevalenza del lavoro in presenza. Tale principio discende dal fatto che con la cessazione dello stato di emergenza, il lavoro agile cessa di essere "modalità ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni.

Nel dare applicazione al lavoro agile, nel rispetto della normativa vigente in precedenza indicata, si osserveranno le seguenti condizioni:

- a) la percentuale prevista dalla legge rappresenta un valore minimo che può essere liberamente elevato dai dirigenti sulla base della valutazione delle esigenze organizzative della struttura affidata, tenuto anche conto di quanto disposto dalle norme regionali che non pongono limiti massimi. In particolare sarà obbligatorio innalzare la suddetta percentuale nel caso in cui questa sia l'unica misura possibile per garantire il rispetto dei protocolli in materia di sicurezza che restano tutt'ora validi. In ogni caso tale valore va inteso come "numero di dipendenti che utilizzano il lavoro agile" e non come percentuale dell'orario di lavoro che può essere svolto in tale modalità;
- b) nell'individuazione del personale che potrà accedere al lavoro agile deve essere data priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori e lavoratrici con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- c) nel calcolo della percentuale rientrano tutti i dipendenti che possono essere adibiti ad attività lavorabili a distanza. Il calcolo deve essere effettuato con riferimento al numero di dipendenti presenti in ciascuna direzione di servizio;

- d) pur in assenza di proroga legislativa della specifica tutela prevista per il “lavoratori fragili” dall’art. 26, commi 2 e 2-bis, del DL 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, questi, per ragioni di sicurezza e in considerazione del permanere in vigore della sorveglianza sanitaria straordinaria, dovranno continuare ad essere esclusi dalla suddetta percentuale e continueranno a svolgere attività lavorativa di norma in regime di lavoro agile comunque previa sottoscrizione dell’accordo individuale;
- e) al lavoro agile si accede mediante accordo individuale (**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. L’accordo potrà essere a tempo determinato o indeterminato e, disciplinando i contenuti della prestazione svolta all’esterno dei locali dell’Amministrazione.

Organizzazione delle attività

Come indicato dall’art. 18, comma 1, legge 22/05/2017, n. 81, il lavoro agile si svolge in maniera flessibile dunque “[...] per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario [...]” fermi restando “[...] i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”. In particolare, nelle giornate in cui si svolge la prestazione lavorativa in modalità agile, il dipendente dovrà far rilevare lo svolgimento delle attività attraverso l’inserimento sul portale Sibar dell’apposito giustificativo definito dall’Amministrazione.

Sotto il profilo dell’orario di lavoro ciò significa che nelle giornate di lavoro agile il lavoratore svolge la sua attività all’esterno dei locali aziendali normalmente utilizzati, senza un preciso vincolo di orario (in altre parole, in quelle giornate non matura un “debito orario”) ma con l’obbligo di realizzare “fasi, cicli e obiettivi” che saranno definiti nell’ambito dell’accordo individuale. Il fatto che il lavoratore agile non abbia un vincolo orario preciso impone l’adozione di alcuni accorgimenti, anche previsti per legge, a salvaguardia sia del lavoratore, sia dell’organizzazione. Tali vincoli, che saranno inseriti nell’accordo individuale sono i seguenti:

- individuazione dell’articolazione dell’alternanza tra lavoro in presenza e lavoro agile;
- tempi di riposo del lavoratore agile e fasce di “contattabilità” del lavoratore agile;
- forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e disciplina l’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali dell’Amministrazione nel rispetto di quanto disposto all’articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni;
- strumenti utilizzati dal lavoratore;
- condotte, connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa all’esterno dei locali dell’Amministrazione che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari;
- sicurezza dei lavoratori agili.

Articolazione del lavoro agile.

Il lavoro agile può essere articolato, in sede di accordo individuale, su base settimanale, mensile o plurimensile, in quest’ultimo caso in un arco di tempo che non ecceda l’anno solare.

Onde garantire il rispetto della prevalenza dal lavoro in presenza l'articolazione del lavoro agile dovrà rispettare i seguenti limiti:

- a) massimo 2 giorni a settimana nel caso di articolazione settimanale;
- b) massimo 9 giorni al mese in caso di articolazione mensile;
- c) massimo 108 giorni l'anno solare in caso di articolazione plurimensile.

Si precisa che in caso di articolazione plurimensile contenuta in un accordo con decorrenza successiva al primo gennaio il numero massimo di giornate di cui alla lett. c) precedente deve essere riproporzionato.

Parimenti le giornate di cui al precedente elenco devono essere riproporzionate per i lavoratori in regime di tempo parziale c.d. "verticale", di contro, nessun riproporzionamento deve essere effettuato per i lavoratori a tempo parziale che prestano servizio su tutti i giorni della settimana/mese/anno.

Va anche precisato che, in considerazione della natura "flessibile" del lavoro agile, la prevalenza non viene valutata in termini di ore di lavoro, di conseguenza nulla impedisce di valutare la compatibilità dello svolgimento delle giornate di rientro settimanale (una o entrambe) in regime agile con le esigenze dell'organizzazione del servizio.

Tempi di riposo, tempi di lavoro e fasce di "contattabilità".

Il lavoratore agile, pur potendo svolgere la propria attività giornaliera in maniera flessibile e senza vincolo di orario ha comunque diritto, per espressa previsione di legge, ad un adeguato riposo.

In particolare al lavoratore agile non può essere richiesto di svolgere un numero di ore di lavoro superiore ai massimi contrattualmente previsti. Inoltre al lavoratore è garantito che tra un periodo di lavoro e l'altro (sia esso agile o in presenza) ci siano almeno undici ore ininterrotte di riposo.

Con riferimento all'orario di lavoro va precisato che ai sensi dell'art. 10, comma 6, della LR 10/2021 resta inalterata la disciplina del congedo ordinario, delle assenze per malattia, della maternità e paternità, delle aspettative e di ogni altro istituto previsto dal vigente contratto collettivo regionale di lavoro e da specifiche disposizioni di legge, per quanto compatibile con la disciplina di tali modalità lavorative. Di conseguenza, salve diverse disposizioni che potranno essere introdotte dalla contrattazione collettiva, va precisato che nell'ambito del lavoro agile non è necessario, per interrompere l'attività, fruire di permessi orari. Infatti, l'attività svolta in modalità agile viene computata a giornata intera e, non potendo il lavoro agile essere misurato in ore, non è compatibile con l'applicazione dei permessi orari. Quindi fatto salvo quanto si dirà a breve sulle "fasce di contattabilità" le eventuali interruzioni dell'attività potranno essere organizzate autonomamente dai dipendenti.

Il fatto che il lavoro agile non possa essere computato a ore comporta inoltre che nell'ambito della medesima giornata non possa essere svolta attività in parte agile e in parte in presenza e che nelle giornate di lavoro agile non si possa maturare orario straordinario.

In ogni caso, qualora fosse strettamente necessaria, per motivi eccezionali, la presenza presso una sede regionale del lavoratore già in modalità agile, questi dovrà far rilevare la propria presenza in entrata e uscita tramite badge di servizio ai fini della sicurezza, del riconoscimento da parte dell'INAIL di eventuali infortuni, della gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali. Le timbrature acquisite a tale scopo non avranno quindi rilevanza ai fini del computo dell'orario di lavoro ma ai soli fini di garantire la sicurezza del lavoratore presso i locali della Regione.

Allo stesso modo e per le medesime finalità, qualora il dipendente in lavoro agile fosse autorizzato dal dirigente a spostarsi, esclusivamente per ragioni di servizio, dalla sede di svolgimento del lavoro agile ad un altro luogo, dovrà utilizzare il giustificativo “SER”.

Sempre per le medesime finalità, il dipendente autorizzato a lasciare la sede di lavoro agile per svolgere attività formativa in presenza, sia presso una sede regionale che presso altra sede, dovrà giustificare il periodo di formazione mediante il giustificativo “FOR”.

Nessun tipo di giustificativo, di contro, dovrà essere inserito a sistema qualora l’attività di lavoro agile venisse interrotta temporaneamente, neppure nel caso in cui dovesse essere lasciata la sede in cui si svolge il lavoro agile. In questo caso, infatti, il lavoratore esercita la flessibilità propria di questa modalità di lavoro.

Al fine di garantire il necessario coordinamento tra i lavoratori agili tra loro e con i lavoratori in presenza, i responsabili degli uffici e i dirigenti, l’accordo individuale dovrà necessariamente prevedere delle fasce orarie nell’ambito delle quali il lavoratore agile dovrà essere agevolmente e immediatamente contattabile.

Nell’individuare tali fasce le parti dell’accordo dovranno attenersi alle seguenti disposizioni:

- a) le fasce di contattabilità dovranno essere collocate all’interno dell’orario di lavoro “obbligatorio”, cioè 9.00 – 13.00 e 16.00-17.00 (nel caso di lavoro agile svolto nelle giornate di rientro settimanale);
- b) la contattabilità dovrà essere di non meno di due e non più di tre ore giornaliere, elevabili a quattro nei giorni di rientro;
- c) per contattabilità si intende l’immediata reperibilità telefonica del lavoratore, o in alternativa tramite sistemi di teleconferenza anche solo audio, e per e-mail da parte del dirigente, del coordinatore di settore dei colleghi e degli utenti.

Potere direttivo del datore di lavoro e forme di controllo

L’accordo individuale disciplina l’esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, nella pubblica amministrazione attribuito alla dirigenza, che si estrinseca nella possibilità di impartire direttive per lo svolgimento dell’attività. Le direttive di cui sopra sono realizzate:

- a) tramite l’indicazione nell’accordo delle attività, degli obiettivi, delle fasi di lavoro, ecc., da svolgersi in modalità agile;
- b) attraverso indicazioni e disposizioni formulate durante lo svolgimento delle attività agili;
- c) tramite la possibilità di richiedere, eccezionalmente e con almeno 48 ore di preavviso, lo svolgimento di attività in presenza in giornata concordate come lavoro agile.

Il potere direttivo si estrinseca altresì attraverso forme di controllo sull’attività. Fermo restando il divieto di forme di controllo “occulto” sul lavoratore, vietate dalla Statuto dei Lavoratori, o che siano lesive della riservatezza di questi, l’accordo individuale dovrà definire le modalità di controllo sull’attività agile ritenute più opportune.

In ogni caso saranno oggetto di monitoraggio i seguenti ambiti al fine di agevolare e favorire il più ampio utilizzo del lavoro agile, intervenendo con mezzi e strumenti che risolvano eventuali criticità e implementino progressivamente tale modalità organizzativa:

Nell'ambito delle relazioni:

- tra dirigente e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- tra gli Smart worker e tra loro ed i colleghi non Smart worker.

Nell'ambito degli impatti relativamente a:

- raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
- istituti di gestione del personale;
- efficacia della modalità di programmazione e controllo dell'attività;
- conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro; o organizzazione del lavoro e clima;
- competenze digitali;
- livelli di collaborazione e modalità di relazione a rete;
- utilizzo degli strumenti e delle modalità operative per quanto riguarda la segnalazione di disconnessione e indisponibilità temporanea;
- differenze tra quanto previsto negli accordi individuali e realtà per quanto riguarda le giornate di lavoro agile dei singoli dipendenti.

L'amministrazione fornisce al lavoratore agile gli strumenti necessari. Gli strumenti di tipo "hardware" e "software" andranno indicati nell'accordo individuale. Resta fermo che la disponibilità di strumenti è comunque condizione abilitante per il lavoro agile. Per cui, in carenza di strumenti dell'Amministrazione, l'assegnazione di quelli disponibili dovrà privilegiare i lavoratori con priorità.

Condotte sanzionabili disciplinarmente

Considerato che il lavoratore agile mantiene gli stessi diritti e doveri di un lavoratore "comune", le condotte aventi rilevanza disciplinari saranno quelle normalmente previste dal Codice Disciplinare previsto dal CCRL e dal Codice di Comportamento.

Le singole fattispecie concrete andranno naturalmente adattate alle peculiarità del lavoro agile. In particolare la flessibilità dell'orario di lavoro farà sì che eventuali violazioni in materia potranno configurarsi solo con riferimento alle fasce di contattabilità e all'obbligo di far rilevare l'attività agile tramite l'apposito giustificativo informatico.

Potranno altresì assumere valenza disciplinare eventuali comportamenti del dipendente contrari alle disposizioni dell'accordo individuale ed alla normativa di riferimento o comunque non conformi agli obblighi generali di buona fede e correttezza che devono improntare anche l'attività in regime agile.

Si fa presente che violazioni dell'ultimo genere possono, se accertate e valutate gravi dal dirigente, costituire giustificato motivo di recesso dall'accordo di lavoro agile a prescindere dall'attivazione o meno di un procedimento disciplinare e secondo le ordinarie regole del diritto privato.

Sicurezza dei lavoratori agili

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**).

Obiettivi all'interno dell'amministrazione e contributi al miglioramento della performance

L'Agenzia Sarda delle Entrate, ente di recente istituzione e operativa a pieno organico a decorrere dal mese di dicembre 2022 (al termine del periodo transitorio, come previsto dall'art. 16 della L. 25/2016),

in relazione al ricorso al lavoro agile, si propone di raggiungere obiettivi strettamente correlati alla natura della ratio dell'istituto. Si fa riferimento quindi del benessere lavorativo e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e al miglioramento delle performance dell'amministrazione sul piano dell'efficienza.

In considerazione del fatto che l'ASE si trova per la prima volta ad applicare il lavoro agile, fuori da una logica "emergenziale" e coinvolgendo l'intero organico, le ricadute sul miglioramento delle performance dell'ente potranno essere misurate solo nel medio-lungo periodo.

3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2023-2025

Relativamente al fabbisogno di personale dell'ASE, si riporta di seguito parte della Determinazione n. 13/162 del 09.03.2022 (pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito istituzionale) recante ad oggetto "*Piano triennale dei fabbisogni di personale dell'ASE, triennio 2022-2024*" che si intende ratificata e acquisita come parte integrante del presente Piano:

.....

VISTO l'art 10 della citata Legge Regionale n° 25/2016 (Legge istitutiva dell'ASE) che disciplina la struttura organizzativa e il personale dell'ASE, stabilendo che "L'ASE si articola in servizi diretti da dirigenti";

VISTO l'art. 14, comma 1, della citata Legge istitutiva dell'ASE, ai sensi del quale "La prima dotazione organica del personale dell'Agenzia è determinata in venti unità, oltre al direttore generale. La Giunta regionale, secondo le modalità previste dall'articolo 16 della legge regionale n. 31 del 1998, e successive modifiche ed integrazioni, e tenuto conto delle esigenze rappresentate dal Direttore generale individuate considerando tutte le professionalità richieste per l'esercizio delle funzioni attribuite all'Agenzia, prevede l'integrazione della dotazione organica";

VISTA la L.R. 13 Novembre 1998, n° 31 concernente "Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione" e ss.mm.ii.;

VISTA la Determinazione n. 3 del 12 Giugno 2018, con la quale il Direttore generale dell'ASE ha definito la prima struttura organizzativa dell'Ente come segue:

- 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;

.....

TENUTO CONTO che attualmente in ASE risultano vacanti le posizioni dirigenziali dei servizi e che conseguentemente, ad esclusione del Direttore generale, risultano ancora scoperti 19 dei 20 posti previsti nella dotazione organica come rappresentato nelle seguenti tabelle;

DOTAZIONE ORGANICA PERSONALE DIRIGENZIALE

	<i>Direttore generale</i>	<i>direttore di servizio</i>
<i>posti previsti</i>	1	2
<i>posti scoperti</i>	0	2

DOTAZIONE ORGANICA PERSONALE NON DIRIGENZIALE

	<i>categ. B</i>	<i>categ. C</i>	<i>categ. D</i>
<i>posti previsti</i>	2	6	10
<i>posti scoperti</i>	2	6	9

.....

CONSIDERATO che il costo complessivo annuale lordo, comprensivo degli oneri riflessi, del personale dirigenziale e non dirigenziale vacante individuato nella pianta organica dell'ASE risulta prudenzialmente stimato in circa Euro 1.347.000,00 prendendo a riferimento i livelliretributivi del

CCRL dei dirigenti e del personale non dirigente per le categorie B4, C4, e

D4;

Al 31/12/2022, a conclusione delle procedure di reclutamento, la rappresentazione della consistenza del personale sia in termini quantitativi sia in relazione ai profili professionali presenti, **è la seguente:**

	unità di persone	Direzione Generale	Servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
Dirigenti	2	1	1	-
Funzionari Cat. D	10		5	5
Istruttori Cat. C	6		2	4
Operatori Cat. B	2		2	
<i>di cui Unità in Assegnazione o comando</i>	3	1	2	
Totale a disposizione	20	1	10	9
Unità in comando out				
Altre unità out (Aspettativa)				
Totale non disponibili				
Personale in organico	20			

Rispetto alla prima Dotazione organica prevista dall'articolo 14 della legge istitutiva, occorre completare l'organico con il reclutamento di una posizione dirigenziale.

Con ns. nota n. 839 del 29/07/2022 è stato dato riscontro alla richiesta da parte della Direzione Generale della Ras del contingente di dirigenti vacanti per l'ASE (nota 30565/2022. Definizione del contingente di personale da acquisire mediante concorsi unici ai sensi dell'art.54 della L.R. n. 31/1998 – Concorso dirigenti), al fine di determinare il numero complessivo delle posizioni vacanti del sistema regione e avviare una procedura concorsuale ai sensi dell'art. 54 della L.R. 13 novembre 1998 n. 31 e ss.mm.ii., il quale stabilisce che "alle assunzioni per concorso del personale dell'Amministrazione e degli enti si provvede per procedure unificate per qualifiche funzionali e profili professionali identici o assimilabili in ragione della tipologia delle prestazioni e dei requisiti per l'accesso".

A seguito di tale ricognizione, con determina n. 24/1132 del 10/1/2023, la Direzione generale del personale e riforma della Regione ha indetto "un 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."

Nelle more della suddetta procedura concorsuale, al fine di garantire complessiva invarianza finanziaria, l'ASE provvede alla copertura temporanea dei posti vacanti con le modalità previste dalla normativa vigente:

- Mobilità interna dei dirigenti del sistema regione (prioritariamente)
- Assegnazione di funzioni dirigenziali ai sensi dell'articolo 28 comma 4 bis della l.r. 31/98 (in sub ordine)
- Assegnazione di funzioni dirigenziali ai sensi dell'articolo 29 della l.r. 31/98 (in sub ordine)
- Mobilità esterna, con carattere temporaneo, da dirigenti provenienti da altri enti della pA.

Nell'ipotesi che nessuna soluzione soddisfi l'esigenza di copertura dei posti vacanti, l'ASE provvede, sentita la Direzione Generale del Personale, con propria procedura concorsuale.

Per le finalità della corretta applicazione dell'articolo 28 comma 4 bis della l.r. 31/98, l'ASE si trova nelle condizioni di precedenza in quanto il direttore generale ha funzioni di datore di lavoro e ottempera, ai doveri che gli sono propri, tramite i due servizi cui assegna le competenze di:

a) alla salvaguardia della salute e della incolumità delle persone;

b) alla sicurezza dei luoghi.

Considerato che:

- ai sensi al comma 5 dell'Articolo 13 della LR 31/98 si prevede che "I direttori generali dispongono di un ufficio per le attività di segreteria e di supporto alla verifica dei programmi della direzione."
- A seguito del trasferimento delle competenze con Delibera di Giunta 38/3 del 21.12.2022 sono state trasferite attività non originariamente contemplate nella legge istitutiva quali la gestione di misure agevolative con erogazione di benefici e gestione degli aiuti di stato, che richiedono maggiori unità di personale e soprattutto figure professionali esperte anche nella gestione di istruttorie per la gestione degli aiuti di stato e l'erogazione di benefici.
- A seguito dell'attuazione della legge istitutiva e della delibera 3/3 del 21.12.2022 si è constatato che per il buon funzionamento dell'osservatorio di finanza e fiscalità regionale e locale occorrono figure professionali specializzate o con know how/ skill adeguati in materia di analisi, simulazioni e indagine statistica

Considerato che la prima dotazione organica è insufficiente a soddisfare sia l'esigenza di un ufficio di segreteria e sia le nuove professionalità, si rende necessario prevedere un nuovo piano del fabbisogno del personale 2023-2025 a valere sulle risorse del contributo di funzionamento dell'ASE.

	unità di persone	Direzione Generale	Servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
Dirigenti	3	1	1	1
Funzionari Cat. D	12		5	7
Istruttori Cat. C	8	1	2	5
Operatori Cat. B	2	1	1	

La dotazione organica passa da venti unità, a 24 unità, oltre il Direttore Generale. Va precisato che con l'assegnazione delle competenze all'ASE, altre partizioni dell'amministrazione regionale alleggeriscono i propri carichi di lavoro senza cedere all'ASE personale.

Per il completamento della dotazione organica, le operazioni di reclutamento sono definite con le modalità previste dalla legge istitutiva e coerentemente con la normativa vigente, secondo l'ordine sotto rappresentato:

- tramite selezione di mobilità interna volontaria tra i dipendenti di ruolo dell'Amministrazione regionale, degli enti e delle agenzie, in possesso di titolo di studio e curriculum idoneo.
- tramite selezione di mobilità volontaria esterna con cessione del contratto tra i dipendenti di ruolo di altre amministrazioni e società pubbliche, entro i limiti e con le modalità stabiliti dalla legge
- tramite procedure concorsuali per titoli ed esami

I criteri di selezione, salvo differente volontà dell'organo politico di cui si dà atto nella delibera di giunta che approva il presente piano ai sensi della l.r. 14/95, sono in linea con le prassi del sistema regione, come segue:

1. per la selezione mobilità interna: La selezione dei candidati verrà effettuata mediante la valutazione dei titoli, nonché sulla base di un eventuale specifico colloquio volto a valutare le motivazioni personali e professionali, il possesso delle competenze attinenti al profilo professionale richiesto e le conoscenze sulle norme che regolano l'organizzazione e l'attività della Agenzia.
2. per la selezione mobilità esterna: La selezione dei candidati verrà effettuata mediante la valutazione dei titoli, nonché sulla base di un eventuale specifico colloquio volto a valutare le motivazioni personali e professionali, il possesso delle competenze attinenti al profilo professionale richiesto e le conoscenze sulle norme che regolano l'organizzazione e l'attività della Regione Sardegna e dell'Agenzia.
3. Per le procedure concorsuali: la selezione è per titoli e esami.

Relativamente all'organizzazione interna del personale, l'ASE opererà già nel 2023 in soluzioni di decentramento operativo sul territorio al fine di soddisfare la rappresentatività territoriale dell'agenzia che gestisce differenti misure aventi rilievo su tutto il territorio regionale. Il decentramento operativo è realizzabile nell'ambito delle sedi territoriali della RAS ad invarianza finanziaria.

La valutazione della coerenza quantitativa e qualitativa sarà oggetto di più approfondita analisi a seguito della completa attuazione dell'avvenuto trasferimento delle competenze da parte della Giunta con Delibera 38/3 del 21.12.2022, soprattutto per gli effetti ora non determinabili della gestione della tassa automobilistica, e pertanto il presente piano potrà essere oggetto di aggiornamento con eventuale previsione di incremento occupazionale.

3.3.1 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2023/2025

PREMESSA: PIANIFICARE LA FORMAZIONE

PARTE PRIMA: LA RILEVAZIONE E L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

1. L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE: FINALITA', ATTORI E METODI.

- 1.1. IL COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI.
- 1.2 IL FABBISOGNO FORMATIVO: L'ANALISI DOCUMENTALE
- 1.3 IL FABBISOGNO FORMATIVO: LA RILEVAZIONE DIRETTA
- 1.4 IL FABBISOGNO FORMATIVO: ANALISI DEI DATI

PARTE SECONDA: I PERCORSI FORMATIVI

2. DAGLI OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO AI PERCORSI FORMATIVI

- 2.1. LINEA S. LA FORMAZIONE PER LE COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE
- 2.2. LINEA C. LA FORMAZIONE COMUNE.
- 2.3 LINEA D. LA FORMAZIONE DIGITALE.

PARTE TERZA: PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'

3. LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

- 3.1 ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI PERCORSI
- 3.2 METODOLOGIE DIDATTICHE
- 3.3 FINANZIAMENTO
- 3.4 PIANIFICAZIONE TEMPORALE.
- 3.5 ANNUALITA' 2022.

4. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

- 4.1 IL MODELLO.
- 4.2 TEMPI DI ATTUAZIONE DEL MODELLO

PREMESSA: PIANIFICARE LA FORMAZIONE

Il Piano formativo, rivolto ai dirigenti e ai dipendenti della Agenzia sarda delle Entrate, rappresenta una leva molto importante per rendere più efficace la gestione delle risorse umane.

Esso ha l'obiettivo di contribuire al processo di modernizzazione dell'Amministrazione in linea di continuità con l'impostazione del PIAO 2022- 2024 della RAS.

Obiettivo della pianificazione della formazione dell'Agenzia, nel primo triennio di operatività, risponde all'esigenza di sviluppare competenze e conoscenze al fine di:

- a) realizzare gli obiettivi strategici;
- b) supportare i processi di cambiamento;
- c) migliorare la performance organizzativa;
- d) accrescere le prestazioni di individui e gruppi e supportare i processi di cambiamento.

Dall'analisi delle dei fabbisogni formativi espressi dai vari attori coinvolti, prevalentemente i reclutati di primo ingresso provenienti da enti locali, è risultato necessario analizzare i fabbisogni e definire e gestire le priorità. Conseguentemente sulla base di un budget di riferimento è possibile progettare le fasi dei processi formativi, il fornitore e le modalità di erogazione.

La combinazione di tali fattori consentirà di creare le basi per misurare i risultati sul piano organizzativo (in termini di miglioramento della performance individuale e di gruppo).

La prima parte del Piano Formativo 2023-2025 descrive la metodologia utilizzata durante la fase di analisi dei bisogni e sintetizza in apposite Tavole le informazioni ottenute per ciascuna unità organizzativa, in particolare, alla definizione delle priorità formative, all'indicazione dei destinatari interessati, alle criticità e alle esigenze formative rilevate.

Nella seconda parte sono illustrate le linee di intervento dei percorsi formativi individuati.

Vi si trovano quindi:

- a) i percorsi tecnico/specialistici, peculiari di ciascuna unità organizzativa;
- b) i percorsi comuni a più unità organizzative, inclusivi della formazione obbligatoria per legge;
- c) i percorsi digitali, volti allo sviluppo delle competenze utili a favorire il processo di transizione digitale dell'agenzia.

La terza parte illustra la programmazione temporale delle attività.

PARTE PRIMA: LA RILEVAZIONE E L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

1. L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELL'AGENZIA SARDA DELLE ENTRATE: FINALITA', ATTORI E METODI

Il piano formativo è il risultato di uno confronto bottom up con il personale dell'ASE, che, partendo dagli obiettivi posti in capo all'ASE dalla legge istitutiva, indaga le necessità attuali e future di sviluppo personale e professionale dei singoli e dei gruppi all'interno delle stesse.

La rilevazione dei fabbisogni formativi persegue, quindi, alcune importanti finalità, che rispondono a bisogni sia dell'organizzazione che delle persone che operano al suo interno:

- colmare il gap (reale o percepito) rispetto al ruolo;
- raggiungere gli obiettivi individuali e di gruppo in termini qualitativi e quantitativi;
- sviluppare competenze professionali per supportare le strategie dell'agenzia e i possibili cambiamenti organizzativi;
- favorire la crescita professionale;
- facilitare l'aggiornamento normativo;
- favorire il processo di innovazione digitale dell'Amministrazione regionale, attraverso la valorizzazione e il rafforzamento delle competenze digitali.

1.1. IL COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI

Scopo ultimo dell'analisi è pertanto quello di redigere un piano di proposte e attività formative che sia realistico e aderente alle effettive esigenze dell'organizzazione. Docenti Interni e/o esterni si rapportano col committente nella programmazione e nella fase di micro progettazione dei percorsi, nonché durante l'erogazione degli stessi

1.2. IL FABBISOGNO FORMATIVO: L'ANALISI

Per arrivare a un'analisi dei fabbisogni il più possibile realistica e coerente con le direttive e gli obiettivi strategici dell'Agenzia e sostenibile è necessario verificare le esperienze formative condivisibili con la RAS, al fine di delineare lo scenario nel quale il Piano triennale si colloca e che ne motiva alcune logiche di fondo. A tal fine si richiamano i percorsi di qualificazione delle risorse umane proposti dalla Regione Sardegna al servizio degli Enti e Agenzie del sistema Regione "Formazione di primo ingresso per i neoassunti del sistema Regione Sardegna" che sono stati oggetto di erogazione negli ultimi mesi del 2022 da parte della RAS e una coda proseguirà nel primo semestre del 2023

Il percorso prevede le seguenti attività:

- Organizzazione della Regione Sardegna e del Sistema regione con particolare riferimento alla L.R. 1/77, L.R. 31/98, L.R. 10/2021;
- Ordinamento finanziario e contabile della Regione (L.R. 11/2006);
- Privacy: principi fondamentali del trattamento dei dati;
- La gestione del personale: il CCRL e il codice di comportamento del personale RAS;
- Il procedimento amministrativo: genesi e patologie;

La DG del Personale e riforma della Regione ha dato attuazione al "Piano formativo straordinario" rivolto al personale del sistema Regione per l'anno 2022, ai sensi dell'art. 11, co. 3 della legge regionale n. 30/2020, con risorse pari a circa 600.000 euro, e con priorità di formazione indirizzate al rafforzamento delle competenze amministrative della P.A., e in particolare: formazione obbligatoria; formazione sulle competenze digitali; formazione on line per certificazione E IPASS, anche in virtù della richiesta di adesione al percorso formativo proposto dalla su richiamata DG agli Enti e Agenzie, l'ASE ha indicato l'estensione ai propri dipendenti. Si rileva che tali attività proseguono nel corso dell'anno 2023, coinvolgendo tutto il personale ASE, compresi coloro che sono stati reclutati nel mese di dicembre 2022.

1.3 IL FABBISOGNO FORMATIVO: LA RILEVAZIONE DIRETTA

Il fabbisogno formativo è stato rilevato con il metodo bottom up intervistando direttamente il personale attraverso la compilazione di una scheda. La scheda è stata compilata per gruppi omogenei declinando esigenze formative specifiche per il profilo professionale, comuni per il contesto di riferimento e trasversali. Ciò è stato ulteriore momento per attivare una stretta collaborazione, stimolare la riflessione e la condivisione di spunti di analisi, nonché consentire agli stessi un più agevole ruolo di supporto interno anche al fine di coordinare il processo in maniera snella e favorire la compilazione in tempi congrui.

La Scheda sintetica di rilevazione fabbisogno formativo ha indagato i seguenti aspetti:

- obiettivi del gruppo rilevanti in ambito formativo;
- principali criticità che ne derivano e che possano essere affrontate anche attraverso l'apporto di apposita formazione;
- nuclei tematici dei percorsi formativi da attivare in risposta alle criticità emerse;
- destinatari, con l'indicazione di garantire un principio di rotazione al fine di favorire la più ampia diffusione delle competenze;
- indicatori per la valutazione e misurazione dei risultati attesi.

1.4 IL FABBISOGNO FORMATIVO: ANALISI DEI DATI

Il terzo step del processo di analisi dei bisogni si è concretizzato nella raccolta ed elaborazione delle schede pervenute nei termini richiesti con l'obiettivo di realizzare la macro-progettazione del Piano di formazione. In particolare ci si è focalizzati sulle criticità legate a ciascun obiettivo, alle quali è possibile far fronte attraverso delle azioni formative, rileggendo perciò il concetto, ove possibile, in termini di fabbisogno formativo. Si sono così rilevati:

- i fabbisogni formativi specifici: sono di tipo tecnico/specialistico (inclusivi della formazione obbligatoria), e costituiscono la diretta manifestazione ed espressione degli obiettivi strategici e degli altri obiettivi di ciascun Attore. Da queste esigenze è possibile ricavare degli obiettivi formativi, declinati in indicazioni di contenuto sui possibili percorsi da attivare (Linea di intervento A)
- i fabbisogni formativi comuni: si tratta di un fabbisogno di conoscenze e competenze che accomunano diversi Attori. Si passa quindi dalle attività inerenti la formazione obbligatoria in materia di privacy e anticorruzione, a percorsi per gli elementi di base in diritto amministrativo o di bilancio, appalti e gare (Linea di intervento B).
- i fabbisogni formativi digitali: una linea specifica dedicata al raggiungimento di un livello adeguato di competenze digitali di base per tutti i dipendenti dell'Agenzia e, al contempo, all'incremento di competenze specialistiche per il personale occupato nello sviluppo di processi complessi di informatizzazione (Linea di intervento C).
- altri fabbisogni: sono stati rilevati anche una serie di fabbisogni che, pur non potendo trovare soddisfazione nell'ambito di questo Piano Formativo, sono affrontati con soluzioni di intervento specifiche.

Ci si riferisce in particolare a tutti quegli interventi di approfondimento, formazione o aggiornamento relativi, ad esempio, alle piattaforme o ai software gestionali, che necessitano di un frequente ricorso all'assistenza dei fornitori: ad esempio, azioni per l'approfondimento dei moduli applicativi SAP o per la gestione del SIBEAR HR e DOC, piuttosto che l'aggiornamento di particolari patenti.

PARTE SECONDA: I PERCORSI FORMATIVI

2. DAGLI OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO AI PERCORSI FORMATIVI

2.1. LINEA A. LA FORMAZIONE PER LE COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE.

Questa linea di intervento comprende tutti i percorsi previsti in risposta alle esigenze formative e alle criticità manifestate dalle singole unità/gruppo in relazione alle attività peculiari di competenza. Si tratta quindi di azioni formative specifiche e complesse, talvolta intese come percorsi unici per nucleo tematico, per i quali è richiesto un aggiornamento costante, talvolta suddivisi in moduli specifici fruibili a seconda delle esigenze di apprendimento del singolo. Questa linea di intervento ha lo scopo di porre le basi di conoscenza allo sviluppo organizzativo dell'Agenzia.

Di seguito sono illustrati tutti i percorsi compresi in questa area, con l'indicazione dell'unità/gruppo che ne hanno fatto richiesta:

Unità/ gruppo	Percorso formativo	Obiettivi
<p>TRIBUTI</p>	<p>Normativa generale, giurisprudenza consolidata e prassi amministrativa in materia di tributi Regionali;</p>	<p>Approfondimenti e studio della normativa specifica e di settore, al fine di creare la base normativa generale di riferimento e consentire l'analisi delle specificità tipiche dell'Ente.</p>
	<p>La riforma del titolo V della Costituzione e il ruolo della Corte costituzionale</p>	
	<p>L'ordinamento finanziario delle regioni a statuto speciale e il concorso alla finanza pubblica</p>	
	<p>L'autonomia tributaria e i vincoli comunitari.</p>	
	<p>I riflessi dell'emergenza sanitaria: il ristoro della perdita di gettito e le riduzioni del contributo alla finanza pubblica;</p>	
	<p>Gli aiuti di Stato: le agevolazioni e le misure di sostegno alle imprese e all'economia;</p>	
	<p>Le Regioni a statuto speciale a confronto. Statuti, norme di attuazione e accordi con lo Stato;</p>	

	Tributi erariali devoluti;	
	Il sistema delle entrate: le quote di compartecipazione ai tributi e le modalità di determinazione e di attribuzione delle stesse;	
	Compartecipazione IVA: criteri di calcolo e modalità di monitoraggio dei riversamenti;	
	Imposte sui consumi e affari;	
	Tributi minori;	
	Riscossione e rapporti con il concessionario;	
	Strumenti deflativi e contenzioso tributario;	
	Fallimenti e rapporti fiscali con l'Ente;	
	Il recupero dei crediti nelle amministrazioni pubbliche;	
	Recupero coattivo di entrate tributarie e altre entrate patrimoniali;	

Gruppo ICT	Incrementare il livello di specializzazione nella gestione e manutenzione del sistema informatico con particolare riferimento all'implementazione della sicurezza e protezione dell'infrastruttura e dei dati	Conoscenza ed approfondimento del contesto al fine di amministrare i sistemi informatici e le infrastrutture nell'ambiente di riferimento esistente ed in fase di implementazione in collaborazione con le altre strutture regionali di riferimento (D.G. dell'innovazione)
	Miglioramento di tutte le fasi (analisi, progettazione, pianificazione e realizzazione) degli obiettivi di un progetto.	

Gruppo Bilancio e Risorse umane	Conoscenza gestione istituti contrattuali CCRL (assenze, permessi, ferie, lavoro agile, smart working, telelavoro, etc), sia giuridica, che contabile e amministrativa	Omologazione gestione del personale alle procedure seguite dalla Regione Autonoma della Sardegna relativamente a tutti gli istituti previsti dal CCRL
	Conoscenza scadenze, iter approvativi e procedure contabili in generale	Rispetto normativa regionale sulla contabilità e bilancio
	Normativa e tecniche di riferimento	Necessità acquisire padronanza e sistemica procedure e norme inventario
	Normativa e iter procedimentale di riferimento	Conoscenza sistema e regole contrattazione integrativa comparto regionale
	Conto Annuale al Personale-Relazione personale - Certificazioni Uniche - INAIL - PASSWEB - DMA - PCC - BDAP - PERLAPA - SIL COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE- INPA - SICO - 770 - IRAP - SIRECO - ETC	Formazione continua su adempimenti e relativi aggiornamenti

2.2. LINEA B. LA FORMAZIONE COMUNE E TRASVERSALE

Questa linea di intervento riguarda i fabbisogni formativi di tipo trasversale, riferibili ad esigenze comuni e diffuse, utili a costruire un sistema di competenze di base necessarie a svolgere in maniera più efficace adempimenti che afferiscono alle diverse Strutture dell’Agenzia. Sono ricomprese in questa linea diverse azioni di formazione per ambiti e target definiti, di seguito riportati:

→ Formazione di **primo ingresso**, per i nuovi assunti. Rientra in questa linea di formazione, oltre a quella obbligatoria, anche una formazione specifica riguardante l’Organizzazione della Regione e il Codice di comportamento del dipendente regionale.

→ Formazione obbligatoria in materia di **privacy**. Gli argomenti trattabili sono: informativa e consensi; designazioni (soggetti autorizzati e fornitori); misure tecniche e organizzative adeguate; pubblicazioni e diffusione dati su sito Internet; gestione del personale; titolarità, responsabilità e contitolarità nel trattamento; data breach; analisi dei rischi e valutazione di impatto del trattamento.

→ Formazione obbligatoria in materia di **anticorruzione e trasparenza**, con una formazione di tipo generale e, più in particolare, al personale che opera in settori a rischio corruttivo e ai titolari di incarichi e posizioni organizzative, con una formazione più specifica e adeguata alla tipologia di procedimenti gestiti dal suddetto personale. L’erogazione di formazione (di livello generale) per tutto il personale

dell'Agènzia, ha lo scopo di diffondere la indispensabile conoscenza delle disposizioni del **nuovo Codice di comportamento** del personale del Sistema Regione e delle Società partecipate della Regione Autonoma della Sardegna (approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 43/7 del 29 ottobre 2021) e di illustrarne i contenuti e la corretta applicazione. Al fine favorire la conoscenza e diffondere la cultura dell'etica, dell'integrità e della trasparenza, verrà posto a disposizione di tutto il personale dell'Agènzia il materiale didattico reso fruibile, a tutti gli enti, agènzie e società partecipate, dalla Regione Sardegna.

Il corso è costituito da n.3 moduli, denominati:

Modulo I: Premesse e disposizioni di carattere generale;

Modulo II: Obblighi di comportamento in servizio;

Modulo III: Obblighi di comportamento verso l'esterno, obblighi dirigenziali e altre disposizioni.

→ Formazione obbligatoria in materia di **salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**. Si tiene conto che il personale seppur neo assunto proviene da enti locali che hanno garantito la formazione ai loro dipendenti e pertanto si provvederà a riprendere genericamente i temi base e andranno invece trattate le evoluzioni e le novità che interessano: aspetti giuridico-normativi; rischi cui sono esposti i lavoratori; organizzazione e gestione della sicurezza aziendale; fonti di rischio e misure di prevenzione. Il numero di ore per la formazione generale e specifica (escluso l'addestramento pratico) prevede la seguente durata minima complessiva: attività a rischio basso: 8 ore (4 generale + 4 specifica).

Ai corsi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, seguono per le figure addette alle emergenze: Corso di primo soccorso aziendale per attività con basso fattore di rischio con un minimo di 12 ore. L'aggiornamento avviene su base triennale per un minimo di 4 ore.

Corso per addetti antincendio per attività a rischio incendio basso/medio da un minimo di 4 ore a un massimo di 8 ore. L'aggiornamento avviene su base triennale per un minimo di 2 ore.

Formazione TRASVERSALE. Gli argomenti trattabili si presentano specialistici per taluni e accessori per altri, ma consentono di migliorare i processi di *accantoubility e di creazione del Valore Pubblico* (*- burocrazia e + semplificazione per dipendenti, cittadini e imprese*) e spaziano dalla formazione specifica in materia di contrattuale e economico-finanziaria, sino allo sviluppo di project work.

2.3 LINEA C. LA FORMAZIONE DIGITALE.

In aderenza al PIAO della RAS, anche l'ASE, necessita di creare una linea specifica sulle competenze digitali, in linea con la riforma per la transazione digitale della Pubblica amministrazione voluta dal Ministero della funzione pubblica.

Dato atto del fabbisogno formativo legato alle competenze digitali che afferiscono al complesso del personale regionale, dirigente e non dirigente, necessarie per operare in un contesto digitale utilizzando tecnologie e strumenti informatici idonei allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, operando correttamente e in sicurezza, in maniera adeguata e consapevole e con un approccio ispirato alla capacità di interagire e approcciarsi alle altre persone, oltre che alla capacità di lavorare in gruppo e di comunicare e integrarsi con attori interni ed esterni, anche in ambiente digitale. Restano comunque elevati i fabbisogni di competenze digitali di base e di utilizzo dei sistemi informativi regionali RAS.

PARTE TERZA: PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

3. LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ.

Il piano di formazione definisce come l'organizzazione intende impostare le azioni di intervento nelle annualità di riferimento, definendo altresì la programmazione delle risorse a disposizione per queste attività. Questo comporta la necessità, una volta definite aree e obiettivi formativi, di progettare le azioni stabilendo priorità, destinatari, periodi di svolgimento e durata; identificando le tipologie, i metodi di erogazione e i fornitori; definendo i costi previsti e allocando le risorse in base al budget a disposizione. Altra importante tematica è quella che consente di identificare strumenti e indicatori per valutare l'efficacia degli interventi formativi e del piano complessivo, come pure del ritorno sugli investimenti.

3.1 ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI PERCORSI

I percorsi formativi individuati nel Piano saranno progettati e gestiti direttamente dal Settore Organizzazione e formazione del Servizio Organizzazione in seno alla DG del Personale e riforma della Regione mediante: - consulenza di docenti esterni; affidamento a soggetti esterni, selezionati attraverso procedure di gara ad evidenza pubblica per l'acquisizione di beni e servizi; adesione a eventuali iniziative proposte da soggetti pubblici o convenzione con i medesimi, qualora ne sussistano i presupposti normativi; affiancamento esperti interni.

3.2 METODOLOGIE DIDATTICHE

Le metodologie didattiche tradizionali, quali la lezione frontale d'aula, la formazione a distanza (FAD) saranno affiancate, quando possibile, da metodologie più "attive" (quali laboratori e workshop). La scelta dei metodi didattici più appropriati sarà effettuata dal Settore Organizzazione e formazione, tenendo in considerazione le principali esigenze dell'Amministrazione, sia in termini di obiettivi attesi, sia in termini di organizzazione e sicurezza per i dipendenti.

3.3 FINANZIAMENTO

La determinazione dei costi dell'attività formativa definita nel presente Piano è stimata in Euro 20.000, da ripartire equamente nelle tre annualità di validità del Piano, e potrà essere oggetto di una successiva riparametrazione con l'aggiornamento del presente documento.

3.4 PIANIFICAZIONE TEMPORALE

L'erogazione della formazione (salvo quanto già erogato) sarà realizzata nel triennio di validità del presente Piano e terrà conto degli aggiornamenti annuali. Si procederà successivamente alla elaborazione di un cronoprogramma puntuale per l'erogazione di tutti i percorsi formativi nelle tre annualità, con particolare attenzione al numero dei destinatari e alla media ore di formazione per dipendente secondo quanto esemplificato nella Tavola seguente; potranno essere erogate contemporaneamente attività concernenti tutte e tre le linee formative (A-B-C), tenendo sempre conto delle esigenze temporali degli uffici.

4. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta a osservare, analizzare, interpretare e giudicare diversi aspetti rilevanti, che riguardano tanto i destinatari diretti che partecipano al percorso formativo, quanto l'organizzazione: i dati derivanti dalla valutazione deve poter generare un processo di rielaborazione delle procedure qualora necessario. La valutazione dunque riguarda principalmente l'impatto che nuove competenze, conoscenze e capacità acquisite nella sfera individuale e organizzativa, producono nei confronti dell'organizzazione di appartenenza e, dunque, all'esterno, nella società come Valore pubblico.

In quanto percorso cognitivo, la valutazione è un processo continuo organizzato in azioni che si susseguono secondo una direzione logica. Nell'analisi dell'andamento dell'attuazione del Piano formativo, saranno utilizzati anche strumenti quali questionari di gradimento che aiuteranno il Settore Organizzazione e formazione a regolare le attività e migliorare la programmazione a seconda dei feedback ricevuti.

4.1 IL MODELLO

Il modello di valutazione che si vuole utilizzare per il Piano Formativo 2023-2025, in linea con quanto previsto dalla RAS, riproporzionato alle dimensioni dell'Ente, è articolato sui quattro livelli previsti dal modello di D. Kirkpatrick, compreso il ROI.

1. Primo livello: **Percezione del corso**. Rileva e misura la soddisfazione espressa dai partecipanti di un determinato percorso formativo relativamente agli aspetti didattici, organizzativi, logistici, sociali, motivazionali, comprese le percezioni di utilità e difficoltà del percorso stesso. Lo strumento procedurale è solitamente un questionario.

2. Secondo livello: **Apprendimento**. L'obiettivo è misurare e rilevare l'effettiva efficacia del percorso in termini di ritenzione delle conoscenze e di miglioramento delle competenze e delle performance individuali: si tratta della componente prettamente didattica della formazione - le conoscenze che i partecipanti hanno raggiunto. Lo strumento è un test (con domande omologhe) da somministrare sia prima dell'inizio del percorso formativo sia al termine, al fine di misurare nella maniera più oggettiva possibile il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento prefissati. È un livello, questo, che si configura come oggettivo se confrontato alla soggettività espressa nelle valutazioni di gradimento e soddisfazione del livello precedente.

3. Terzo livello: **Comportamento sul lavoro**. È un livello cruciale per qualsiasi organizzazione. L'apprendimento, per portare dei benefici tangibili all'azienda che lo promuove, deve poter essere "agito" e applicato all'attività e al lavoro quotidiano perché l'obiettivo della formazione in ambito aziendale non è solo e semplicemente la crescita del singolo, ma anche dell'organizzazione nel suo complesso, nella sua efficacia produttiva e manageriale. Ecco allora che l'esigenza di misurare e quantificare l'effettiva applicazione sul lavoro delle nuove conoscenze acquisite in un determinato percorso formativo diventa di fondamentale importanza per l'organizzazione stessa.

4. Quarto livello: **Impatto sull'organizzazione**. Considerata la difficoltà della misurazione l'ASE concentrerà i parametri su: incremento della produzione, miglioramento dell'efficienza nei processi e del clima aziendale. L'indice di riferimento più utilizzato per valutare in termini monetari i risultati di business (costi totali della formazione o risorse utilizzate meno benefici scaturiti) è il cosiddetto ROI (Return On Investment).



4.2 TEMPI DI ATTUAZIONE DEL MODELLO

Il modello sarà pienamente operativo dal 2023.