



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

2023
2025

Piano Integrato di Attività e Organizzazione



il **PIAO** è un piano integrato tra le varie prospettive programmatiche verso l'orizzonte unico della generazione di *più valore pubblico*.

La sua "logica programmatica" può essere sintetizzata con la formula:

+ SALUTE - RISCHI + PERFORMANCE + VALORE PUBBLICO

Sommario

Premessa. <i>Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)</i>	8
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA	10
1 Dati identificativi dell'Amministrazione	10
2 Regione Autonoma Della Sardegna: Peculiarità.....	10
2.1 L'identità.....	10
2.2 Il mandato istituzionale.....	10
3 Il contesto socioeconomico	12
3.1 Popolazione.....	12
3.2 Lavoro	12
3.3 Condizioni economiche della popolazione.....	12
3.4 Istruzione.....	13
3.5 Conti economici.....	13
3.6 Struttura produttiva e competitività.....	13
3.7 Agenda digitale.....	14
3.8 Ambiente ed energia	14
3.9 Attrazione culturale e turistica	15
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	16
SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO	16
4 Introduzione.....	16
5 Il valore pubblico	18
6 Creazione di valore pubblico per strategie identitarie	23
6.1 La creazione di valore con la strategia dell'identità economica.....	24
6.2 Creazione di valore con la strategia dell'Identità territoriale, ambientale e turistica	26
6.3 Creazione di valore con la strategia dell'Identità sociale, del lavoro e della salute	29
6.4 Creazione di valore con la strategia dell'identità culturale e della conoscenza.....	31
6.5 La creazione di valore con la strategia regionale dell'Identità rurale	33

6.6	Creazione di valore con la strategia identità dell'Insularità	34
7	Gli obiettivi strategici per Strategia e ramo dell'Amministrazione	35
	SOTTOSEZIONE PERFORMANCE	49
8	Contenuti generali	49
9	Collegamento con il ciclo della programmazione finanziaria	49
10	Ciclo della Programmazione e della Governance	50
11	Dalla Pianificazione strategica alla programmazione operativa.....	51
12	Sezione enti e agenzie	54
13	I Programmi Operativi annuali (POA).....	55
14	Rimodulazione del POA	56
15	Sistema di Valutazione.....	56
	SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	59
16	Premessa	59
17	Parte Generale	61
17.1	Obiettivi strategici	61
17.1.1	Soggetti coinvolti	62
17.2	Processo e modalità di predisposizione del Piano.....	70
18	Analisi di contesto e valutazione del rischio.....	70
18.1	L'impatto del contesto esterno	71
18.1.1	Sviluppo demografico, economia del territorio e dinamiche socio-culturali.....	71
18.1.2	La criminalità percepita	73
18.1.3	Il contesto criminale	75
18.1.4	<i>Focus</i> sui delitti contro la Pubblica Amministrazione.....	78
18.2	L'impatto del contesto interno	80
18.2.1	Mappatura dei processi.....	80
18.2.2	Analisi del contenzioso relativo all'anno 2022	82
18.2.3	Illeciti penali nell'ambito dell'Amministrazione Regionale.....	83
18.2.4	Monitoraggio annuale sui codici di comportamento.....	84

19	Trattamento del rischio.....	85
19.1	Rischio di violazione del buon andamento.....	86
19.2	Rischio di violazione dell'imparzialità.....	87
19.3	Rischio di violazione della trasparenza.....	87
	SEZIONE 3. SALUTE ORGANIZZATIVA E CAPITALE UMANO.....	89
	SOTTOSEZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO.....	89
20	L'organizzazione regionale.....	89
20.1	Struttura organizzativa dell'Amministrazione Regionale.....	89
20.2	Sistema Regione (Art. 1, commi 2-2 bis e Allegato 1 della L.R. 31/98).....	92
20.3	Amministrazione Regionale: consistenza del personale in forza.....	92
20.4	Articolazione organizzativa.....	93
20.4.1	Sezione A: personale dipendente.....	93
20.4.2	Sezione B: personale Corpo Forestale e vigilanza ambientale.....	95
	SOTTOSEZIONE LAVORO AGILE.....	98
21	Inquadramento del Piano.....	98
21.1	Il contesto normativo nazionale pre pandemia.....	99
21.2	Il contesto normativo nella Regione autonoma della Sardegna pre pandemia.....	99
21.3	Il ricorso al lavoro agile durante l'emergenza pandemica.....	100
21.4	Il ricorso al lavoro agile nell'Amministrazione regionale durante l'emergenza pandemica.....	101
21.5	Il Lavoro agile post-emergenza pandemica.....	105
22	Organizzazione del lavoro agile nello specifico ambito dell'Amministrazione Regionale.....	106
22.1	Condizioni abilitanti il lavoro agile.....	106
22.1.1	Processi lavorativi e trasformazione digitale.....	106
22.1.2	Strumenti e modalità organizzative agili.....	107
22.1.3	Competenze professionali.....	108
22.1.4	Dotazioni di strumenti IT.....	108
22.2	Individuazione dei processi "non smartabili".....	109
22.3	Ulteriori condizioni desumibili dalla normativa in materia di lavoro agile nell'ambito del lavoro pubblico.....	109

22.4	Accesso al lavoro agile.....	110
22.5	Modalità di svolgimento del lavoro agile	113
22.5.1	Accesso al lavoro agile e principio di rotazione	113
22.5.2	Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività	114
22.6	Obiettivi all'interno dell'amministrazione e contributi al miglioramento della performance.....	118
	SOTTOSEZIONE PIANO DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLE AZIONI POSITIVE	120
	Introduzione.....	120
23	Verso le azioni positive.....	121
24	Le azioni positive per gli anni 2023-2025.....	123
24.1	Obiettivo 1: Costituzione dell'Osservatorio per le azioni positive.	123
24.2	Obiettivo 2: Collaborazione con la Consigliera Regionale di Parità.....	124
24.3	Obiettivo 3: Costituzione dell'ufficio del Disability manager.....	124
24.4	Obiettivo 4: Formazione	125
	SOTTOSEZIONE PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	127
25	Aspetti generali. Art. 15 L.R. 13.11.1998, n. 31. Piano triennale del fabbisogno di personale 2023 – 2025. Determinazione della capacità assunzionale della Regione.....	127
26	Presupposti normativi del Piano triennale del fabbisogno di personale	127
27	Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2022-2024.....	128
28	Organico regionale	129
29	Capacità assunzionale teorica (assunzioni a tempo indeterminato).....	129
30	Copertura finanziaria	130
31	Assunzioni da programmare a tempo indeterminato nel triennio 2023-2025	131
32	Costo assunzioni previste	136
33	Personale in comando – assegnazione temporanea.....	136
34	Assunzione di personale dipendente a tempo determinato	136
35	Categorie protette.....	137
36	Amministrazioni del sistema Regione - Direttive generali.....	137
	SOTTOSEZIONE OBIETTIVI FORMATIVI ANNUALI PLURIENNALI.....	138
	Premessa: Pianificare la formazione.....	138

Articolazione della sottosezione	138
37 Parte Prima: La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi	139
37.1 L'analisi dei fabbisogni formativi nell'Amministrazione Regionale: finalità, attori e metodi	139
37.1.1 Il coinvolgimento degli attori.....	139
37.1.2 Il fabbisogno formativo: la rilevazione diretta.....	140
37.1.3 Il fabbisogno formativo: analisi dei dati	141
37.1.4 I destinatari.....	143
38 Parte Seconda: Stato dell'arte della formazione in Regione Sardegna.....	143
38.1 Formazione erogata nell'annualità 2022 (secondo semestre).....	143
38.1.1 Percorsi erogati inseriti nel Piano	144
38.1.2 Percorsi erogati non inseriti nel Piano	144
38.2 Previsione dell'attività di formazione per l'annualità 2023	145
38.2.1 Formazione neoassunti.....	145
38.2.2 Progetto LAROS	146
38.2.3 Lingua Inglese.....	148
39 Parte Terza: I percorsi formativi	148
39.1 Dagli obiettivi di apprendimento ai percorsi formativi.....	148
39.1.1 Linea S. La formazione per le competenze tecnico-specialistiche	148
39.1.2 Linea C. La formazione comune	153
39.1.3 Linea D. La formazione digitale	157
40 Parte Quarta: Pianificazione e Valutazione	159
40.1 La pianificazione delle attività	159
40.1.1 Organizzazione e gestione dei percorsi.....	159
40.1.2 Metodologie didattiche	160
40.1.3 Finanziamento.....	160
40.1.4 Pianificazione temporale.....	160
40.2 Il sistema di valutazione del processo formativo.....	160
40.2.1 Il modello.....	161

SEZIONE 4. MONITORAGGIO	162
41 Monitoraggio del Valore Pubblico	162
41.1 Monitoraggio degli indicatori di benessere.....	162
41.2 Monitoraggio degli obiettivi strategici	162
41.3 Periodicità della verifica.....	163
42 Monitoraggio direzionale	163
42.1 Introduzione.....	163
42.2 La Programmazione Operativa	164
42.3 Il Sistema Informativo.....	165
42.4 Aspetti metodologici del monitoraggio	165
43 Monitoraggio del rischio corruttivo e della trasparenza.....	167
43.1 Monitoraggio sulle misure generali	167
43.2 Monitoraggio sulle misure specifiche	168
43.3 Il monitoraggio sull'attuazione delle misure	168
43.3.1 Responsabile del monitoraggio.....	168
43.3.2 Periodicità della verifica	169
43.3.3 Modalità di verifica	169
43.4 Il monitoraggio sull'idoneità delle misure	169
43.5 Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema.....	170
43.6 Monitoraggio della trasparenza.....	171
Allegati:.....	173

Premessa.

Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

L'art. 6 del [D.L. 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, e deve contenere:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

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.

Anche i Piani di rigenerazione amministrativa (PRigA) devono trovare integrazione e coordinamento con i contenuti del PIAO, considerato che Piani nazionali di ripresa e resilienza (P.N.R.R.) costituiscono innanzitutto Piani di riforma che promuovono un'ambiziosa agenda di riforme per la Pubblica Amministrazione (infatti “una riforma strutturale della P.A. deve tener conto sia dei vincoli interni alla stessa, legati al necessario ricambio generazionale e

¹ **Normativa di riferimento.** L'iter legislativo d'introduzione del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) ha preso avvio con l'**art. 6 del D.L. n. 80/2021**, convertito dalla **L. n. 113/2021**. Il quadro normativo è completato dai seguenti atti:

- D.M. 30 giugno 2022, n. 132 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”;
- D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, recante “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”;
- Orientamenti per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022 emanati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) il 2 febbraio 2022 e Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 approvato con Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023.

all'adeguamento delle competenze, sia di quelli esterni, riconducibili ai ritardi nell'azione di semplificazione normativa e amministrativa e di digitalizzazione delle procedure")².

In sede di prima applicazione era prevista l'adozione del PIAO entro il 30 giugno 2022 ai sensi dell'art. 6, comma 6 bis, D.L. 80/2021. Con [Deliberazione n. 20/57 del 30.06.2022](#), la Giunta Regionale ha approvato il primo Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2022-2024.

Per l'anno 2023 il termine ordinario di adozione del PIAO fissato al 31 gennaio di ogni anno (art. 6, comma 1, D.L. 9 giugno 2021, n. 80 e art. 1, comma 8, della legge 6 novembre 2012, n. 190) è differito al 31 marzo 2023 ai sensi dell'art. 10, comma 11-bis, del D.L. del 29 dicembre 2022, n. 198 inserito in sede di conversione.

Il PIAO, per espressa previsione dell'art. 8 del [Decreto 30 giugno 2022, n. 132](#), della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della Funzione Pubblica, è elaborato sulla base dei contenuti definiti dallo stesso Decreto e in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria, previsti a legislazione vigente per ciascuna delle pubbliche amministrazioni, che ne costituiscono il necessario presupposto. In ragione di ciò per la sua predisposizione sono stati presi in considerazione i principali documenti della Programmazione regionale quali il PRS (D.G.R. n. 9/15 del 5.03.2020, "L'identità che si costruisce nel fare per creare valore e sviluppo sostenibile per i Sardi e la Sardegna"), il DEFR (Allegato alla D.G.R. n. 31/34 del 13.10.2022) e la Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile (D.G.R. n. 39/56 dell'8.10.2021).

Il richiamato D.P.C.M. n. 132/2022 dispone che il Piano integrato di attività e organizzazione contiene la scheda anagrafica dell'amministrazione ed è suddiviso nelle Sezioni Valore pubblico, Performance e Anticorruzione, Organizzazione e Capitale umano ed infine Monitoraggio. Le sezioni sono a loro volta ripartite in sottosezioni di programmazione, riferite a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali.

Il PIAO va concepito come Piano Integrato tra le varie prospettive programmatiche verso l'orizzonte unico della generazione di Valore Pubblico, quest'ultimo inteso, in conformità agli orientamenti della Funzione Pubblica, come il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri *stakeholder* creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una *baseline*, o livello di partenza.

Per l'aggiornamento 2023-25 del PIAO hanno collaborato, sulla base delle proprie competenze e sotto la supervisione del Segretariato Generale, per ciascuna delle Sezioni, le strutture organizzative che si elencano di seguito:

- a) La **Sezione Valore Pubblico** è stata aggiornata a cura del Servizio controllo strategico della Presidenza.
- b) La **Sezione Performance** è stata aggiornata a cura della Direzione generale del Personale e Riforma della Regione e dell'Ufficio del Controllo interno di Gestione.
- c) La **Sezione prevenzione della corruzione e trasparenza** è stata aggiornata a cura dell'Ufficio del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza.
- d) Le **Sezioni Sviluppo organizzativo, Lavoro agile e Programmazione del fabbisogno e obiettivi formativi annuali e pluriennali** sono state aggiornate a cura della Direzione generale del Personale e Riforma.
- e) La **Sezione Monitoraggio** è stata aggiornata a cura dell'Ufficio del Controllo interno di gestione, dal Servizio controllo strategico e dall'Ufficio del RPCT.

² Il nuovo Accordo di Partenariato 2021/2027 prevede una nuova generazione di "Piani di rigenerazione Amministrativa", in continuità logica con i "Piani di Rafforzamento Amministrativo" della programmazione 2014/2020 e coerenti con le finalità dei più recenti "Piani integrati di Attività e di Organizzazione" adottati dal governo italiano nel quadro del PNRR.

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA

1 Dati identificativi dell'Amministrazione

Amministrazione Pubblica	Regione Autonoma della Sardegna
Indirizzo	Viale Trento 69, 09123 Cagliari
PEC	presidenza@pec.regione.sardegna.it
Codice Fiscale	80002870923
Sito web	https://www.regione.sardegna.it/
Amministrazione Pubblica	Regione Autonoma della Sardegna

2 Regione Autonoma Della Sardegna: Peculiarità

2.1 L'identità

La Regione Sardegna detiene, ai sensi dell'art. 116 della Costituzione, una condizione di autonomia. L'art. 1 della legge costituzionale 26 febbraio 1948, n. 3 che ha approvato lo Statuto speciale per la Sardegna, prevede che la medesima sia "fornita di personalità giuridica entro l'unità politica della Repubblica Italiana, una e indivisibile".

2.2 Il mandato istituzionale

In forza della sua specialità la Sardegna dispone di forme e condizioni particolari di autonomia sotto il profilo politico, legislativo, amministrativo e finanziario nel rispetto dei principi della Costituzione, nonché dell'ordinamento comunitario e internazionale, secondo il dettato dello Statuto.

Le ragioni storiche della specialità si fondano su elementi storici, politici, istituzionali e geografici. L'**autonomia legislativa** della Regione Sardegna è articolata sui tre livelli di competenza:

- a) **esclusiva**, ai sensi dell'art. 3 dello Statuto, in forza della quale la Regione legifera in materia di ordinamento degli uffici e degli enti amministrativi della Regione e stato giuridico ed economico del personale; ordinamento degli enti locali e delle relative circoscrizioni; polizia locale urbana e rurale; agricoltura e foreste; piccole bonifiche e opere di miglioramento agrario e fondiario; lavori pubblici di esclusivo interesse della Regione; edilizia ed urbanistica; trasporti su linee automobilistiche e tramviarie; acque minerali e termali; caccia e pesca; esercizio dei diritti demaniali della Regione sulle acque pubbliche; esercizio dei diritti demaniali e patrimoniali della Regione relativi alle miniere, cave e saline; usi civili; artigianato; turismo, industria alberghiera; biblioteche e musei di enti locali;
- b) **concorrente**, ai sensi dell'art. 4 dello Statuto, in forza della quale la Regione legifera con leggi vincolate al rispetto dei principi fondamentali dettati dalle leggi dello Stato, in materia di industria, commercio ed esercizio industriale delle miniere, cave e saline; istituzione ed ordinamento degli enti di credito fondiario ed agrario, delle casse di risparmio, delle casse rurali, dei monti frumentari e di pegno e delle altre aziende di credito di carattere regionale; relative autorizzazioni; opere di grande e media bonifica e di trasformazione fondiaria; espropriazione per pubblica utilità non riguardante opere a carico dello Stato; produzione e distribuzione dell'energia elettrica; linee marittime ed aeree di cabotaggio fra i porti e gli scali della Regione; assunzione di pubblici servizi; assistenza e beneficenza pubblica; igiene e sanità pubblica; disciplina annonaria; pubblici spettacoli;

- c) **integrativa ed attuativa** delle leggi dello Stato, ai sensi dell'art. 5 dello Statuto, in forza della quale la Regione legifera nel rispetto sia dei principi sia delle disposizioni di dettaglio contenute nelle leggi statali, adattandole alle esigenze locali, in materia di istruzione di ogni ordine e grado, ordinamento degli studi; lavoro; previdenza ed assistenza sociale; antichità e belle arti; nelle altre materie previste da leggi dello Stato.

La legge costituzionale n. 3 del 2001 ha ampliato le competenze legislative delle regioni italiane e statuto ordinario, garantendo nel contempo le prerogative della Regione Sardegna con la previsione, all'art. 10, che "Sino all'adeguamento dei rispettivi statuti, le disposizioni della presente legge costituzionale si applicano anche alle Regioni a statuto speciale ed alle province autonome di Trento e di Bolzano per le parti in cui prevedono forme di autonomia più ampie rispetto a quelle già attribuite".

L'autonomia amministrativa della Regione Sardegna si fonda sul principio del parallelismo, in base al quale la Regione esercita le funzioni amministrative nelle materie di propria competenza legislativa esclusiva, nonché in quelle di materia concorrente e, infine, quelle delegate dallo Stato. Le funzioni amministrative sono, poi, articolate in forza del principio di sussidiarietà e, pertanto, affidate prioritariamente ai comuni, gli enti territoriali più prossimi ai cittadini beneficiari dei servizi erogati, e solo ove reso necessario per motivi di differenziazione e adeguatezza, alle unioni di comuni, alle province, alla stessa Regione o, in ultima istanza, allo Stato.

L'art. 11, comma 2, della legge n. 131 del 2001 (attuazione della riforma del Titolo V) prevede espressamente il trasferimento dallo Stato alla regione Sardegna delle competenze amministrative "ulteriori" riconosciute in forza dell'art. 10 della Legge Costituzionale n. 3 del 2001 per mezzo di specifici decreti legislativi di attuazione.

La Regione Sardegna, affinché possa reperire le risorse necessarie per adempiere ai propri compiti istituzionali, è dotata di una propria autonomia finanziaria. La Regione ha, infatti, una propria finanza, coordinata con quella dello Stato, in armonia con i principi della solidarietà nazionale, nei modi stabiliti dal Titolo III dello Statuto ai sensi del quale la Regione detiene quote di compartecipazione sulle tasse ed imposte ivi elencate riscosse nel territorio regionale, nonché su quelle che, sebbene relative a fattispecie tributarie maturate nell'ambito regionale, affluiscono, in attuazione di disposizioni legislative o per esigenze amministrative, ad uffici finanziari situati fuori del territorio della regione.

3 Il contesto socioeconomico

Redazione a cura dell'Ufficio di Statistica della Regione

3.1 Popolazione

A partire dal 2015, si assiste a una diminuzione ininterrotta della popolazione residente totale sia in Sardegna che in Italia. Nell'Isola, tra il 2021 e il 2022 la variazione percentuale si attesta sul -0,2%, contro il -0,3% del dato italiano, mostrando una minore perdita rispetto al biennio precedente (-1,3%). D'altronde anche la componente di popolazione straniera si riduce nel 2022 del -1,9%, contro un decremento nazionale più elevato (-2,7%). Il saldo naturale, che dà la misura di quanto le nascite non riescano a compensare i decessi, è sempre negativo dal 2015 ad oggi raggiungendo il dato peggiore nell'anno della pandemia e registrando un leggero miglioramento nel 2021 sia in Sardegna (da -10.547 a -10.361) che in Italia (da -335.425 a -301.097). Ma l'aspetto più critico è dovuto al crescente invecchiamento della popolazione sarda degli ultimi 8 anni che nel 2022 raggiunge l'acme con 242 persone di 65 anni e oltre ogni 100 persone con meno di 15 anni (Italia 188) e il numero di anziani per bambino è arrivato a 9 (circa 7 in Italia).

3.2 Lavoro

Nel 2022, i dati del mercato del lavoro in Sardegna evidenziano un leggero aumento degli occupati (+3mila) rispetto al 2021, con una conseguente crescita del tasso di occupazione della popolazione di 15-64 anni che passa dal 53,6% al 54,9% (in Italia dal 58,2% al 60,1%), e da un decremento del numero dei disoccupati (-14mila) e del relativo tasso che passa dal 13,8% del 2021 all'11,8% del 2022 (in Italia dal 9,7% all'8,2%). Il lieve aumento di occupati e la più consistente diminuzione dei disoccupati non incide sul tasso di attività, ovvero sul rapporto fra le persone occupate assieme a quelle in cerca di occupazione sulla popolazione in età attiva, che rimane stabile con il 62,2% rispetto all'anno precedente (62,1%), mentre in Italia si attesta al 65,5% crescendo di un punto percentuale.

3.3 Condizioni economiche della popolazione

Andando ad analizzare il disagio economico delle persone e delle famiglie nel 2021, l'indice di povertà o esclusione sociale, che misura l'incidenza delle persone a rischio di povertà, in situazione di grave deprivazione materiale e che vivono in famiglie a intensità lavorativa molto bassa sulla media della popolazione residente, mostra una situazione in miglioramento con il 33,8% contro il 36,4% del 2020, ma decisamente peggiore rispetto al dato nazionale 2021 (25,3%). Per quanto riguarda l'incidenza di povertà relativa familiare, che quantifica le famiglie con una spesa media mensile per consumi al di sotto di una soglia di povertà relativa convenzionale (1.048,81 Euro nel 2021), il dato della Sardegna per il 2021 è in peggioramento di 2,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente, con il 16,1% di famiglie povere, e un differenziale di 5 punti rispetto al dato dell'Italia complessivamente intesa che registra comunque un punto percentuale in più del 2020. La povertà individuale, che mostra sempre valori peggiori rispetto al dato sulle famiglie, ha nel 2021 un peso ancora maggiore con il 18,1% in Sardegna (14,8% in Italia), sebbene sia aumentata rispetto all'anno della pandemia solo di 0,6 punti percentuali.

3.4 Istruzione

Il fenomeno degli abbandoni scolastici e della marginalizzazione dei giovani dalla formazione e dal lavoro è decisamente migliorato in Sardegna negli ultimi quattro anni. Infatti, i giovani di 18-24 anni che abbandonano prematuramente gli studi sono passati dal 22,8% del 2018 al 13,2% del 2021, con una differenza di 0,5 punti rispetto al dato nazionale nell'ultimo anno, mentre il tasso dei giovani NEET di 15-29 anni, che non sono né occupati né inseriti in un percorso di istruzione o di formazione, nel 2021 si attesta al 23,6%, riducendosi di 4 punti rispetto al 2018 e di 2,6 rispetto al 2020, superiore di 0,5 punti al valore italiano. Tuttavia, il livello di istruzione terziaria della popolazione sarda in crescita nel 2020 con il 26,0% è tornato ai livelli pre-pandemici del 2019 con il 21,8% e al di sotto di 5 punti percentuali rispetto al dato nazionale.

3.5 Conti economici

Secondo le stime dell'Istat di Contabilità nazionale e territoriale, la dinamica del PIL in Sardegna – dopo la sensibile contrazione del 2020 (-9,6%) – ha mostrato per il 2021 un rimbalzo del 6,4%, di poco inferiore alla crescita rilevata a livello nazionale (6,7%). Secondo le stime Prometeia il PIL sardo segnerà nel 2022 una ulteriore crescita del 3,3%, con una *performance* inferiore a quella nazionale (3,9%). A livello settoriale nel 2021 sono le Costruzioni a presentare la variazione di Valore aggiunto ai prezzi base regionale più elevata, pari al 19,8%, seguono l'Industria in senso stretto (8,0%), i Servizi (5,6%) e, infine, l'Agricoltura (2,2%), quest'ultima in controtendenza rispetto all'andamento nazionale (-1,3%). Per il 2022 Prometeia stima per la Sardegna tutti i settori in crescita, a parte l'Agricoltura (-2,5%). Spicca la dinamica delle Costruzioni (11%). Si conferma per l'Isola nel 2022 il peso preponderante del settore terziario (82,4%), quasi dieci punti percentuali sopra il dato nazionale (72,9%). Infine, il PIL regionale per abitante nel 2021 si attesta su 21.746 Euro (oltre 30mila Euro a livello nazionale), riuscendo a recuperare e a superare il livello registrato nel 2019 prima della pandemia.

3.6 Struttura produttiva e competitività

Nel 2022 i dati sulla nati-mortalità delle imprese attive iscritte al Registro Imprese descrivono una struttura produttiva regionale formata da 145mila imprese attive. Di queste, il 24,2% è costituito da imprese del settore dell'Agricoltura, Silvicultura e Pesca, una quota pari al 21,0% è composta da imprese Industriali, Costruzioni comprese, e il restante 54,7% risulta costituito da imprese del comparto dei Servizi, incluso il Commercio. La struttura produttiva locale si compone nel 2022 per il 64,3% da imprese individuali, mentre a livello nazionale tale forma giuridica incide per il 57,4%. In ogni caso, si registra la progressiva diminuzione del peso percentuale delle imprese individuali sul totale delle forme giuridiche, di 4,5 punti rispetto al 2015 per la Sardegna e di 3,6 punti per l'Italia. Il tessuto produttivo è composto da imprese di piccole e piccolissime dimensioni: nel 2020 la dimensione media delle imprese appartenenti ai settori dell'Industria e dei Servizi, calcolata dall'Istat a partire dai dati del Registro Statistico Asia Imprese, è pari a 2,8 addetti, valore inferiore ai 3,9 addetti per impresa a livello nazionale. Dal punto di vista della competitività, a partire dall'analisi degli indicatori territoriali delle Politiche di sviluppo dell'Istat, nel 2021 si rileva una Capacità di esportare delle imprese regionali – pari al valore delle esportazioni di merci sul PIL – in aumento rispetto al calo registrato nel 2020 legato alla pandemia. Si torna infatti ai valori pre-pandemici pari al 16,1%. Anche a livello nazionale nel 2021 si rileva una crescita e il valore delle esportazioni sul PIL si porta al 29,2%. Tali incrementi non sono generati espressamente dalla capacità di esportare in settori a domanda mondiale dinamica – sostanzialmente la chimica, farmaceutica e botanica, computer e apparecchi elettrici, elettronici, mezzi di trasporto, attività professionali, scientifiche, tecniche e artistiche, di intrattenimento e divertimento – che risulta invece in diminuzione: per la Sardegna nel 2021 tale valore si attesta al 5,4%, inferiore al 7,1% del 2020, mentre per l'Italia è pari al 32%, anche in questo caso inferiore al 33,4% del 2020. Infine, l'indicatore sulla specializzazione produttiva nei settori ad

alta tecnologia, calcolato come rapporto tra gli occupati nei settori manifatturieri ad alta tecnologia e nei settori dei servizi ad elevata intensità di conoscenza e ad alta tecnologia sul totale degli occupati, sebbene risulti sempre la metà rispetto al corrispondente valore nazionale, nel 2021 risulta in lieve crescita, raggiungendo il 2% in Sardegna e il 4% in Italia.

3.7 Agenda digitale

La Sardegna nel 2021 presenta un valore di penetrazione della banda ultra larga, intesa come numero di abbonamenti in banda ultra larga in percentuale sulla popolazione residente, pari al 21,3%, in crescita costante fin dal 2015 e superiore rispetto al 2020 di 5 punti percentuali, collocandosi 3 punti sotto il valore nazionale, pari al 24,4%. In progressivo aumento anche il grado di utilizzo di internet nelle famiglie negli ultimi 12 mesi che si attesta al 77,9%, superiore di quasi un punto al valore nazionale (77,1%). Invece, sebbene in crescita dal 2019 ad oggi, resta ampia la differenza nel grado di utilizzo di internet delle imprese sarde, che nel 2021 è pari al 45,4% rispetto all'Italia complessivamente intesa, che si attesta al 54%, con 8,6 punti percentuali in più.

3.8 Ambiente ed energia

Analizzando la potenza efficiente lorda delle fonti rinnovabili, che misura in Megawatt la massima potenza elettrica possibile per una durata di funzionamento sufficientemente lunga per la produzione esclusiva di potenza attiva delle fonti rinnovabili (idroelettrica, eolica, fotovoltaica, geotermoelettrica, biomasse) sulla potenza efficiente lorda totale, in Sardegna nel corso degli ultimi sette anni si è registrata una variazione in aumento costante passando dai 44,9% del 2015 al 54% del 2021, attestandosi per tutto il periodo considerato su valori superiori al dato italiano e con 5,8 punti percentuali in più nel 2021 (Italia 48,2%). Anche i consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili (incluso l'energia idroelettrica) mostrano percentuali in crescita, e superiori a quelli registrati dall'Italia complessivamente intesa, arrivando al 39% nel 2021 (Italia 35,1%). Sul versante ambientale la Sardegna conferma di essere tra le regioni più virtuose per la raccolta differenziata dei rifiuti. La crescita dal 2015 è continua, attestandosi per il 2021 su percentuali ben più alte rispetto alla media nazionale (74,9% contro il 64%). L'incidenza della certificazione ambientale, che esprime la capacità delle organizzazioni certificate di promuovere anche i miglioramenti dell'efficienza ambientale richiesti dalla certificazione ISO 14001 nel loro complesso oppure in singoli siti produttivi di esse, si sta diffondendo anche in Sardegna. Le organizzazioni regionali nel corso degli anni hanno aderito alla certificazione e, soprattutto dal triennio 2018-2020, si nota un incremento sostanziale, diminuendo nell'ultimo anno di osservazione il divario a 1,6 punti percentuali con il dato nazionale. I siti di importanza comunitaria (SIC), che sono parte della rete ecologica Natura 2000 diffusa su tutto il territorio dell'Unione europea istituita ai sensi della Direttiva 92/43/CEE "Habitat" per garantire il mantenimento a lungo termine degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna minacciati o rari a livello comunitario, hanno in Sardegna una grande rilevanza in termini di ettari (366.772 nel 2021) ricoprendo il 15,2% della superficie regionale totale, contro il 14,6% dell'Italia complessivamente intesa.

3.9 Attrazione culturale e turistica

Per la domanda culturale dei musei e degli istituti simili, nel 2021 la situazione è migliorata rispetto al 2020, ma senza raggiungere i valori pre-pandemici, in conseguenza delle limitazioni agli spostamenti e alla fruizione di servizi culturali connesse al contenimento della diffusione del Covid-19, ancora vigenti nella prima parte dell'anno. A livello regionale si è passati dai 2mila visitatori medi per museo o istituto simile non statale del 2020 a poco più di 3mila del 2021 (più di 6mila nel 2019). In Italia si registra un aumento dei visitatori medi per museo: dai circa 6mila del 2020 agli 8mila nel 2021, ma ben al di sotto del dato del 2019 (più di 16mila visitatori). Anche il Tasso di turisticità regionale, calcolato come rapporto tra le giornate di presenza (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi e la popolazione residente media, mostra un naturale aumento di giornate per abitante rispetto al 2020: da 3,9 a 6,7 per la Sardegna, ma ancora lontano dai livelli dell'anno prima della pandemia in cui si registravano 9,4 giornate di presenza sull'Isola. Anche l'Italia complessivamente intesa recupera rispetto al 2020, ma più lentamente della Sardegna, passando dalle 3,5 alle 4,9 giornate per abitante del 2021 e sempre al di sotto dei valori pre-pandemici (7,3 giornate). Analizzando il turismo nei mesi non estivi, già di per sé contenuto in Sardegna rispetto ad altre realtà territoriali, si misura comunque nell'ultimo anno un leggero miglioramento passando dalle 0,4 giornate per abitante del 2020 alle 0,7. Anche in Italia si registra lo stesso incremento (da 1 a 1,3 giornate per abitante). In ogni caso senza mai arrivare ai livelli del 2019 (1,7 giornate Sardegna, 3 giornate Italia).

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO

4 Introduzione

La presente sezione è dedicata alle sette strategie identitarie, intese come strumenti destinati alla creazione del valore pubblico, che hanno come comune denominatore principi ormai universalmente riconosciuti e condivisi che trovano una sintetica summa in diversi costrutti sociali frutto della collaborazione tra le principali istituzioni nazionali, europee e mondiali, in linea con l'Agenda ONU 2030 o la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile che disegnano una visione di un futuro e di uno sviluppo incentrati sulla sostenibilità, quale valore condiviso e imprescindibile per affrontare le sfide globali del nostro Paese.

In ragione di ciò appare del tutto logica la scelta della Regione Sardegna di connettere la creazione di Valore pubblico con gli obiettivi e i target dell'Agenda ONU 2030 e in coerenza con l'adozione della Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS), avvenuta con deliberazione della Giunta Regionale N. 39/56 del 8.10.2021.

Sempre in quest'ottica vanno interpretati i diversi indicatori statistici che si affiancano al concetto di valore pubblico (o spesso già determinati dai vari documenti programmatori) nel tentativo di misurare le diverse dimensioni del benessere e che sono richiamati nel presente documento ed analizzabili nel dettaglio nell'allegato Indicatori benessere.

Questi valori esprimono una tendenza ideale e desiderabile a cui ogni società dovrebbe propendere al di là di qualunque possibile ostacolo e a cui ogni azione o obiettivo dovrebbero ispirarsi.

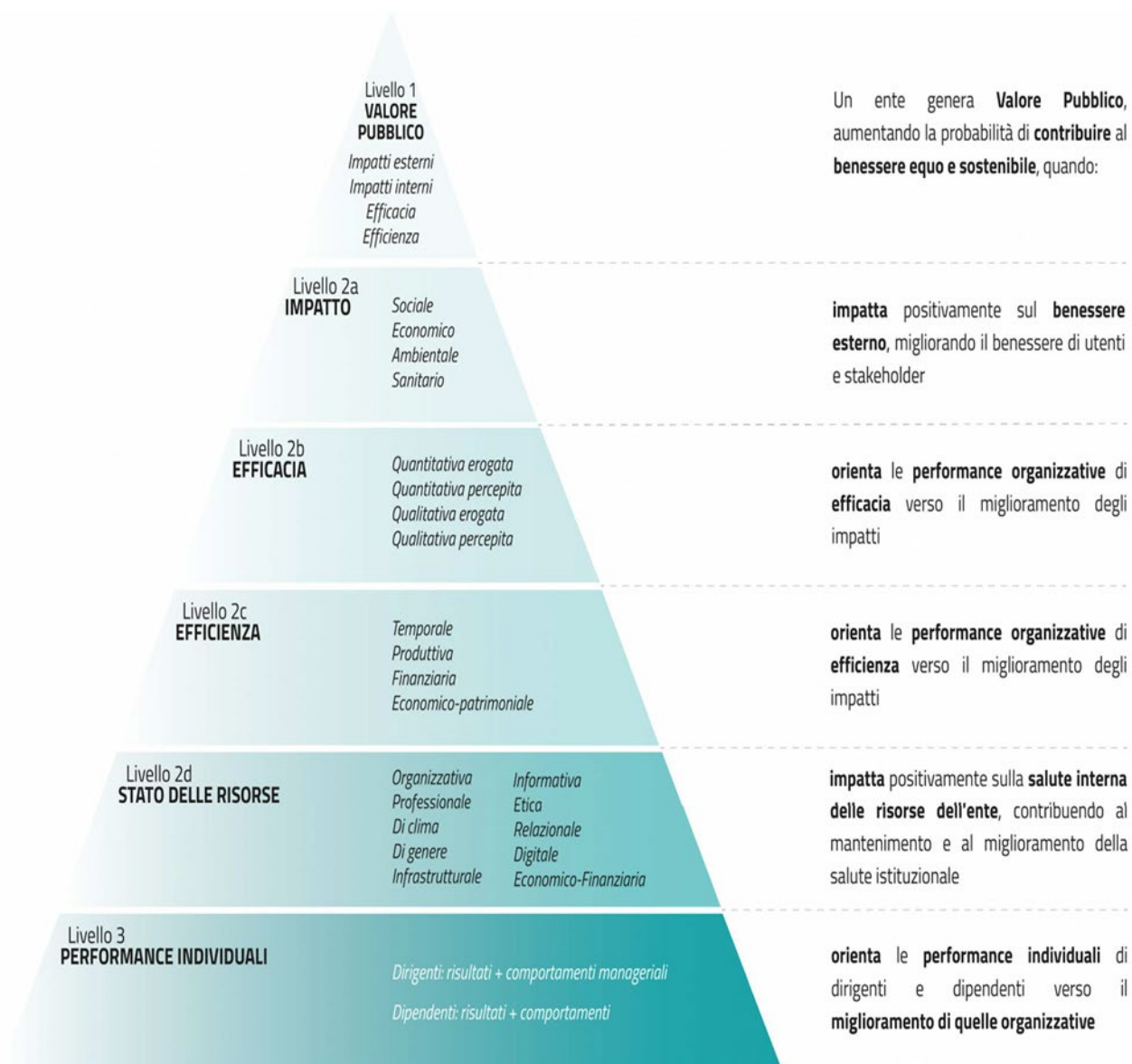
All'ideale di benessere che si intende perseguire corrispondono alcune condizioni concrete ed imprescindibili. Prima tra tutti è la necessaria disponibilità di risorse finanziarie adeguate alla realizzazione dei progetti che permettano il raggiungimento degli obiettivi e proprio in questa prospettiva, ossia porre rimedio alla limitatezza delle risorse disponibili in capo alle diverse Amministrazioni, si inserisce l'adozione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che prevede cospicui investimenti destinati, in orizzonte temporale ravvicinato, a riparare i danni economici e sociali causati dalla crisi pandemica Covid-19 e, con una prospettiva più di medio-lungo termine, arginare alcune debolezze che affliggono la nostra economia e la nostra società da decenni. Altro presupposto afferisce alla disponibilità, alla tempestività e al costo di reperimento delle informazioni che possano consentire il monitoraggio costante e in tempo reale dei valori correlati ai diversi indici proposti nel richiamato allegato.

A ciò si aggiunga che il PIAO deve andare incontro sia ad esigenze esterne di lungo periodo, mirabilmente descritte dagli indicatori BES o da quelli della SRSvS, sia interne di breve periodo, come per esempio il monitoraggio della performance individuale e organizzativa. Proprio per la contemperazione di questi due aspetti si è optato per un modello che affianca agli indicatori precedentemente menzionati una serie di indicatori che, pur ad essi ispirandosi, offrono una migliore monitorabilità nel breve-medio periodo e un'accessibilità maggiore in termini di economicità computazionale

Pertanto, la Regione Sardegna intende stimare, nell'ambito del PIAO, la misura del Valore Pubblico sulla base degli impatti che si determineranno a seguito del raggiungimento degli obiettivi strategici previsti per il triennio 2023-2025. Questi ultimi sono valutati in relazione ai benefici finali che l'Amministrazione è in grado di fornire ai cittadini e

agli *stakeholder*. La misurazione del Valore Pubblico atteso è, quindi, la somma degli impatti ottenuti dagli obiettivi strategici visti come l'attuazione delle sette strategie identitarie precedentemente descritte.

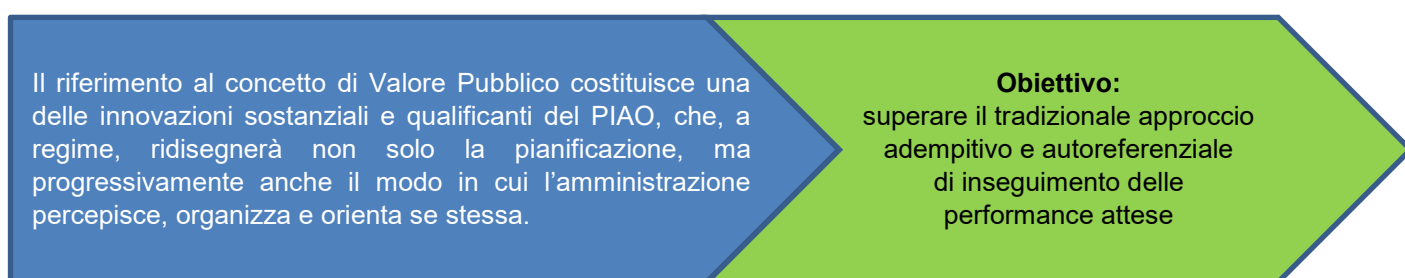
Nella sezione dedicata al monitoraggio saranno descritte, nel dettaglio, le modalità di valutazione del Valore pubblico.



5 Il valore pubblico

Il Valore Pubblico³, può essere definito come l'incremento del benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders nelle varie prospettive (economica, sociale, ambientale, culturale etc.) derivante dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo utilizzando al meglio le risorse (finanziarie, tecnologiche, organizzative) in armonia con i concetti di sostenibilità ambientale e capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi.

Il riferimento al concetto di Valore Pubblico costituisce una delle innovazioni sostanziali e qualificanti derivante dall'introduzione del PIAO che, a regime, ridisegnerà non solo la pianificazione, ma, progressivamente, anche il modo in cui l'amministrazione percepisce, organizza e orienta sé stessa. Con il PIAO si avvia un importante cambio di paradigma che pone il Valore Pubblico al centro della pianificazione di tutti gli obiettivi, della loro valutazione, delle misure per garantire il buon funzionamento dell'Amministrazione e, infine, delle scelte relative alla sua organizzazione e al personale.



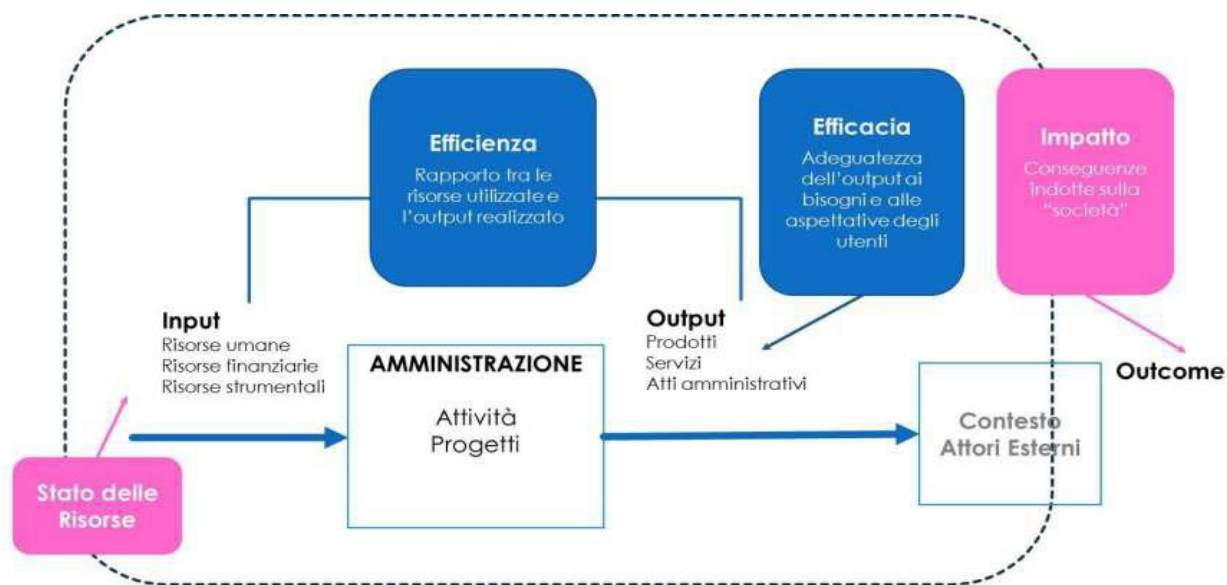
Valore Pubblico - finalità

Il momento in cui il PIAO è stato introdotto risulta oltre tutto cruciale, in quanto le strutture regionali saranno chiamate, nel triennio 2023/2025 e, in particolare, nel 2023, ad affrontare alcune sfide determinanti: la gestione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'implementazione della nuova fase di programmazione europea 2021/2027, la chiusura del precedente settennio di programmazione 2014-2020.

Tutto ciò richiede un notevole sforzo programmatico e una forte capacità progettuale e organizzativa per la messa in campo delle complesse procedure derivanti dalla gestione, assolutamente straordinaria, della grande quantità di risorse che saranno messe a disposizione del territorio e che dovranno essere orientate e utilizzate al meglio per ridare slancio al sistema economico e sociale. È necessario, a tal fine, arginare ogni possibile tendenza all'autoreferenzialità e, nel formulare i propri obiettivi, l'Amministrazione deve proiettare il proprio orizzonte di scopo al di là del mero funzionamento degli uffici, in un'ottica di reale utilità per la collettività.

³ Il riferimento alla creazione di Valore Pubblico era già stato introdotto dalle modifiche apportate nel 2017 al D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, in materia di performance delle pubbliche amministrazioni, proprio con l'obiettivo di superare il tradizionale approccio adempitivo e autoreferenziale di inseguimento delle performance attese. La centralità di una prospettiva di "valore pubblico" nei processi di pianificazione aveva peraltro trovato conferma anche nello stesso Piano nazionale anticorruzione - PNA 2019 dell'ANAC, che ne aveva affermato l'importanza nel definire le indicazioni metodologiche per la redazione dei piani triennali di prevenzione. Inoltre, il concetto di valore pubblico ha trovato una prima definizione "istituzionale" nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 2017.

Grazie alla centralità della sezione Valore, nel PIAO vengono descritti processi caratterizzati da una sempre maggiore attenzione alla dimensione innovativa rappresentata dal grado di apertura dell'Amministrazione ai principali stakeholders e ai destinatari ultimi, cioè i cittadini, allontanando il tradizionale approccio legato all'adempimento.



La Regione Sardegna ha adottato un approccio metodologico al “Valore Pubblico” basato su un modello predisposto all’interno dalle strutture regionali che, nel pieno rispetto della normativa introdotta dall’art. 6 del DL 80/2021, dal Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 e dal Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022, n. 132, è stato contestualizzato sulla base della specifica realtà istituzionale, normativa, strategica ed operativa.

L’approccio scelto fornisce evidenza di come l’attività dell’Amministrazione, impegnata nell’attuazione delle sette strategie identitarie, si traduca in una serie di politiche che mirano alla creazione di Valore pubblico (outcome/impatti) ispirandosi alle misure di benessere equo sostenibile⁴, per i principali *stakeholder* sui diversi aspetti di benessere. In tal modo, si consegue l’obiettivo di valutare il progresso della società sarda non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale, ambientale e nelle altre prospettive di benessere.

In altri termini, con l’attuazione delle strategie identitarie, formulate per rispondere in maniera sinergica alle sfide della regione, vengono perseguiti livelli di performance e di impatto sui benessere sempre più elevati rispetto a un livello di partenza (baseline definita a valori storici acquisiti da fonti ufficiali), che puntano ad avvicinare, eguagliare, e in alcuni casi superare, i valori medi rilevati per l’Italia.

La scelta della Regione Sardegna di connettere la creazione di Valore con gli obiettivi e i target dell’Agenda ONU 2030 è coerente con l’adozione della Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS), con deliberazione della Giunta Regionale N. 39/56 del 8.10.2021⁵.

⁴ I domini di benessere utilizzati sono quelli del progetto Bes, che nasce nel 2010 per misurare il benessere equo e sostenibile. La creazione di valore viene valutata in termini di valori attesi sui seguenti domini del benessere: Salute; Istruzione e formazione; Lavoro e conciliazione tempi di vita; Benessere economico; Relazioni sociali; Politica e istituzioni; Sicurezza; Benessere soggettivo; Paesaggio e patrimonio culturale; Ambiente; Innovazione, ricerca e creatività; Qualità dei servizi.

⁵ Tale strategia è stata sviluppata secondo un approccio di governo integrato che, partendo proprio dall’Agenda ONU, tiene conto delle diverse dimensioni del benessere, tra cui salute, istruzione di qualità, lavoro dignitoso, inclusione sociale, tutela del territorio, lotta ai cambiamenti climatici, con una strategia complessiva che mette a valore le risorse identitarie delle Sardegna. A tal fine, la strategia ha definito, attraverso un ampio processo partecipativo, i target da raggiungere in Sardegna entro il 2030, tenuto conto del posizionamento iniziale della Regione rispetto agli

Gli incrementi di benessere⁶ sono “attesi” come effetti concreti della realizzazione degli obiettivi strategici⁷ e delle numerose azioni previste per ogni strategia identitaria e valutati sinergicamente nel loro complesso. Per ciascuna strategia, sono stati infatti individuati, con un sistema a cascata, diversi obiettivi strategici definiti dal pertinente organo di direzione politica in continuità con il Programma Regionale di Sviluppo.

L'approccio al valore pubblico non può, pertanto, che avviarsi a partire da questi obiettivi di medio-lungo periodo, fatti propri dalla Regione con la SRSvS, definita ed approvata sulla base della visione strategica dell'attuale XVI Legislatura, che ha come obiettivo fondante quello di “Costruire la Nuova Identità Sarda”.

Sulla base di questa strategia tutti gli interventi riguardanti l'economia, la società e la cultura sono orientati per realizzare un'autentica “identità sarda”, valore fondamentale per migliorare il benessere dei sardi e di tutti i visitatori. L'“Identità” rappresenta, pertanto, contemporaneamente strumento e obiettivo, che costruisce e si costruisce, in un processo virtuoso che genera Valore Pubblico.

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile SDGS. Inoltre la SRSvS è stata sviluppata in coordinamento con la politica di coesione comunitaria 2021-2027, che ha recepito gli stessi obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

⁶ **Note sui valori attesi sugli indicatori di benessere.** Si evidenzia che:

- i valori attesi sugli indicatori di impatto per il valore pubblico vengono definiti tenuto conto delle politiche pubbliche regionali che si intendono proseguire o avviare nel corso del periodo di programmazione 2023-2025, anche con l'avvio degli investimenti e delle azioni finanziate con i fondi europei e nazionali 2021-2027 e i fondi del PNRR;
- la programmazione strategica 2023-2025 si pone in un orizzonte temporale che va oltre la conclusione della Legislatura in corso. Per tale motivo i valori attesi includono proiezioni che ricadono temporalmente nelle prossime Legislature, con un approccio strategico orientato al lungo periodo;
- nell'ambito della programmazione strategica 2023-2025, vengono rappresentati i valori attesi nel 2024, anno di conclusione dell'attuale Legislatura.
- l'origine delle proiezioni è così definita:
 - proiezione statistiche regionali, definite anche sulla base di banche dati private o pubbliche, opportunamente citate, definite con il supporto del Servizio Statistica regionale ed elettorale della Presidenza;
 - target fissati al 2030 dalla SRSvS;
 - proiezioni specifiche dell'organo politico.

Le proiezioni al 2024 devono essere considerate di carattere sperimentale e di primo avvio. È obiettivo dell'Amministrazione regionale, in esito alle risultanze del monitoraggio del PIAO, procedere con il loro affinamento con strumenti e tecniche operative in grado di supportare l'organo politico nella definizione dei risultati attesi sui benessere, con una sempre più precisa correlazione tra le singole strategie di intervento, il loro impatto sinergico e l'incremento dei benessere secondo gli indicatori prescelti.

Si deve inoltre tener in debita considerazione che i valori degli indicatori di impatto macro-economico-sociale per la Sardegna sono in massima parte influenzate dalle politiche pubbliche nazionali e sovranazionali e dall'effettivo andamento congiunturale nazionale ed internazionale, oltre che da eventi di rischio generale non preventivabili.

⁷ **Note sugli obiettivi strategici.** Con riferimento all'arco temporale 2023-2025, le sette strategie identitarie sono declinate in specifici obiettivi strategici, funzionali alla realizzazione delle strategie identitarie e alla creazione di Valore Pubblico, inteso, prima di tutto, come l'incremento di benessere dei cittadini sardi e dell'intera comunità.

Tutti gli obiettivi sono definiti sulla base degli indirizzi politici contenuti nelle Dichiarazioni programmatiche del Presidente della Giunta Regionale dell'8 maggio 2019 e del Programma Regionale di Sviluppo 2020-2024, tenuto conto dello stato di effettiva realizzazione dei generali obiettivi di mandato, nonché del nuovo contesto economico, sociale e sanitario venutosi a creare a seguito della pandemia da COVID-19 e non ultime, le tensioni internazionali conseguenti all'intervento armato in Ucraina.

Il processo di definizione degli obiettivi strategici tiene conto del monitoraggio sull'effettivo stato di attuazione e delle eventuali linee strategiche elaborate in risposta al sopravvenuto contesto economico-sociale, ed è il risultato di un'intensa attività collaborativa tra il gruppo di lavoro coinvolto nella definizione del PIAO e gli Assessorati regionali - sia per la parte politica (Assessori e Uffici di Gabinetto) che per la parte amministrativa (Direttori generali e relative strutture). Per ogni obiettivo strategico è stato definito:

- il periodo nel quale l'obiettivo deve essere perseguito e conseguito;
- le Missioni e i Programmi del bilancio regionale, ai sensi del D.lgs. 118/2011, nei quali sono state, sono o devono essere messe a disposizione le risorse finanziarie per il perseguimento dell'obiettivo;
- gli indicatori di *outcome*, con relativi impatti attesi;
- gli indicatori di *output*, con relativi risultati attesi
- le azioni da porre in essere per la realizzazione dell'obiettivo.

La strategia identitaria della regione Sardegna è stata definita nel Programma Regionale di Sviluppo (PRS) 2020-2024, articolata in sette specifiche strategie identitarie:

- Strategia 1 L'identità politica-istituzionale
- Strategia 2 L'Identità economica
- Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica
- Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute
- Strategia 5 L'Identità culturale
- Strategia 6 L'identità rurale
- Strategia 7 L'identità dell'Insularità

La creazione del valore viene inquadrata a partire dalle sette strategie identitarie, mostrando, per ciascuna di esse, gli incrementi attesi sui diversi aspetti di benessere del sistema Sardegna, avendo come riferimento i corrispondenti valori medi dell'Italia.

Gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni rese alla collettività, da questo punto di vista, si inquadrano come strumentali al benessere, creando un forte collegamento tra la performance dell'Amministrazione e la creazione di valore.

I domini di benessere utilizzati come riferimento nell'analisi sono:



I risultati attesi vengono metodologicamente confrontati con la baseline (valore iniziale) e con i valori medi riferiti all'Italia.

Al fine di assicurare la misurazione degli impatti su ciascun dominio di benessere, è stata selezionata una batteria di n° 50 indicatori di impatto nell'ambito dei seguenti modelli di riferimento:

- indicatori di monitoraggio Agenda ONU 2030 – SDGS;
- indicatori Istat BES;
- indicatori specifici SRSvS – Sardegna 2030.

Oltre a tali indicatori, l'approccio metodologico si avvale anche dei tradizionali indicatori economici, primo fra tutti il Pil e i livelli di occupazione generali e per rami di attività (ISTAT), oltre a ulteriori indicatori territoriali ISTAT.

La selezione degli indicatori ha privilegiato quelli utilizzati per misurare i goals dell'Agenda ONU 2030 e ripresi nella SRsvS Sardegna 2030, specie se con un target Sardegna definito al 2030. La selezione tende, inoltre, a rappresentare il più possibile la complessità e le attese per ogni forma di benessere, pur mantenendo una numerosità

limitata. In un'ottica di miglioramento continuo, si prevede che gli indicatori siano nel tempo affinati ed eventualmente sostituiti con indicatori compositi in grado di migliorare la rappresentazione dei livelli di benessere.

In sintesi, l'analisi finalizzata alla creazione di valore per ciascuna strategia identitaria, definisce:

- Gli obiettivi strategici e le altre azioni di sviluppo della strategia.
- I soggetti responsabili del perseguimento degli obiettivi strategici e della realizzazione delle altre azioni strategiche;
- Le dimensioni di benessere rispetto alle quali la strategia intende creare Valore Pubblico (benessere economico, sociale, ambientale, sanitario, ecc.);
- I beneficiari/*stakeholder*;
- Il limite temporale per lo sviluppo della strategia;
- Gli indicatori di impatto sui livelli di benessere, con baseline, target, pesi e fonti informative.

Gli indicatori di benessere utilizzati vengono raggruppati per dominio e opportunamente valutati nel loro insieme, avendo sempre come riferimento il corrispondente valore medio Italia

La creazione di Valore Pubblico, viene, in sintesi, così rappresentata:

- Creazione di valore per singola strategia identitaria;
- Tabella di sintesi degli indicatori per dominio di benessere utilizzati per misurare gli impatti della Strategia Identitaria e relativi target. Vedi Allegato *Indicatori benessere*;
- Tabelle e grafici per ogni indicatore di benessere utilizzato (serie storiche e target). Vedi Allegato *Indicatori benessere*.

6 Creazione di valore pubblico per strategie identitarie

La strategia regionale dell'identità politica ed istituzionale è finalizzata all'elaborazione di una ampia riforma del modello di governance che vada a vantaggio del benessere generale della Sardegna, includendo ogni dimensione del benessere dei sardi, quali il benessere socio-occupazionale, economico, della salute e dell'istruzione. In tal senso, è necessario sviluppare un modello di governance che sia a vocazione territoriale, che sappia interpretare in termini normativi e organizzativi le peculiarità geomorfologiche, storiche, corografiche e di mobilità dell'Isola.

La strategia intende assicurare la tempestiva ed efficace applicazione delle misure di semplificazione in materia di appalti pubblici, anche ai fini dell'attuazione delle misure e degli interventi previsti dal PNRR.

È inoltre fondamentale un adeguato riconoscimento del principio di insularità da parte dello Stato e dell'Unione Europea, con l'adozione di una serie di misure derogatorie, compensative e di maggiore flessibilità specifiche per il territorio insulare della Sardegna, sulla falsariga di quanto è previsto per le regioni ultra periferiche europee.

In questa logica identitaria territoriale, riveste un ruolo fondamentale una riforma degli enti locali che ponga al centro i Comuni sardi ripristinando le Province come elementi fondanti dell'architettura istituzionale affidando loro competenze e risorse necessarie per svolgere autonomamente le funzioni dirette alla tutela dei cittadini residenti nel loro territorio, in ossequio al principio di sussidiarietà, attribuendo alla Regione compiti di programmazione generale, vigilanza e controllo, nonché la regia e l'esecuzione di azioni strategiche di più vasta portata.

Il tal senso, si prevede un ampio processo di riforma del sistema regionale, che si concretizza nella riforma degli assetti organizzativi della stessa sia per quanto concerne la direzione politica, sia per quanto concerne la struttura burocratica.

Seguendo gli stessi principi, si rende necessario riformare gli Enti, le Agenzie e gli Istituti Regionali, esaltando le funzioni strumentali al soddisfacimento delle diverse categorie produttive.

Nell'ambito della strategia dell'identità politico-istituzionale, tutto il processo di riforma regionale deve essere guidato e accompagnato da un più generale obiettivo di semplificazione legislativa e amministrativa, da cui derivi un'accelerazione di tutti i procedimenti, mediante la loro reingegnerizzazione e informatizzazione garantendo al contempo l'ottimale utilizzo delle risorse umane, anche con percorsi di riqualificazione e aggiornamento.

L'impatto atteso della strategia, che si prefigge di modificare gli assetti politico-istituzionali, considerati come presupposto fondamentale per un'azione pubblica in grado di migliorare le condizioni di vita dei cittadini sardi in ogni dimensione del loro benessere, non può che essere valutato in termini generali. In altri termini, la maggior parte degli obiettivi compresi in questa strategia si configurano come presupposto trasversale necessario affinché l'intero apparato burocratico della Regione possa creare quel valore tangibile per i cittadini e stakeholders in generale.

Per tale motivo gli indicatori che vengono adottati per la misurazione di questa strategia sono di carattere generale per l'intera Sardegna e vertono su importanti dimensioni del benessere, con l'obiettivo di integrare una visione generale a quella specifica e settoriale, derivante dalla creazione di valore pubblico con lo sviluppo di tutte le altre strategie identitarie.

Gli indicatori utilizzati e il loro legame con il dominio di benessere, considerata la numerosità e complessità, e al fine di consentire una panoramica generale sono riportati nell'Allegato *Indicatori benessere*.

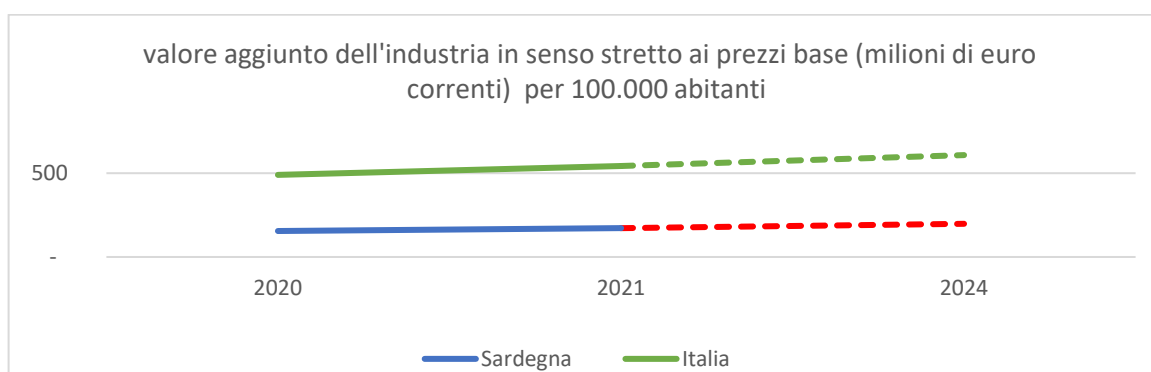
6.1 La creazione di valore con la strategia dell'identità economica

La strategia dell'identità economica è principalmente diretta all'incremento del benessere economico, ma interviene anche in altre importanti dimensioni del benessere, tra le quali la dimensione socio- occupazionale e dell'innovazione e ricerca. È principalmente volta allo sviluppo economico della Sardegna, con l'obiettivo di rivitalizzare il tessuto imprenditoriale dei diversi settori produttivi, quali l'industria, il commercio, l'artigianato, il turismo, ecc. In particolare, la strategia mira a contrastare l'indice negativo di turn over netto tra tasso di natalità e mortalità delle imprese, con un'attenzione rivolta sia alle grandi imprese che al tessuto delle micro e piccole imprese, secondo principi di sostenibilità ambientale e di un'economia di tipo circolare. Salvaguardare e incentivare il commercio, travolto ormai da una crisi ultradecennale, è una priorità dell'azione di governo in ragione dell'importanza del settore in termini sia produttivi sia occupazionali. Altro fattore strategico di sviluppo per la nostra Isola, grazie alle sue specificità, ai suoi prodotti e alle sue lavorazioni, è il comparto dell'artigianato, capace di integrarsi perfettamente con gli altri comparti strategici del nostro territorio.

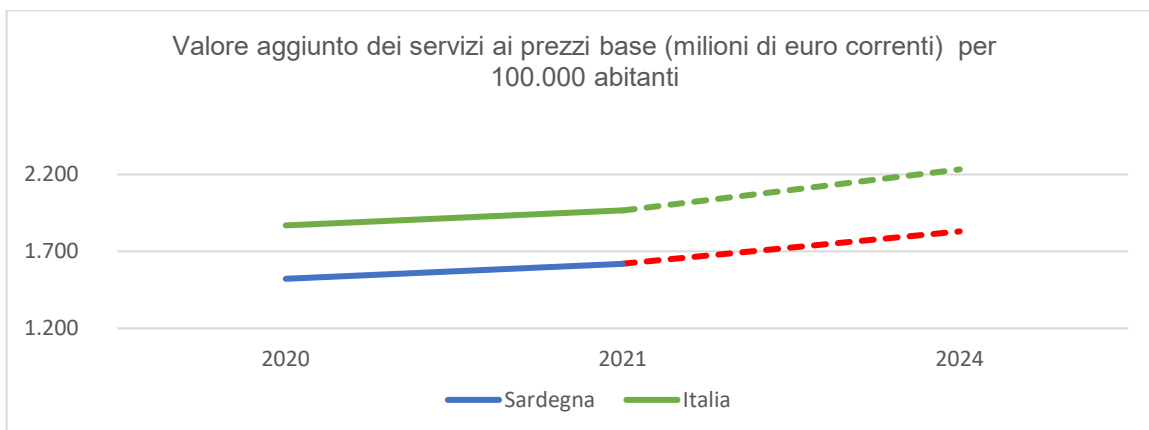
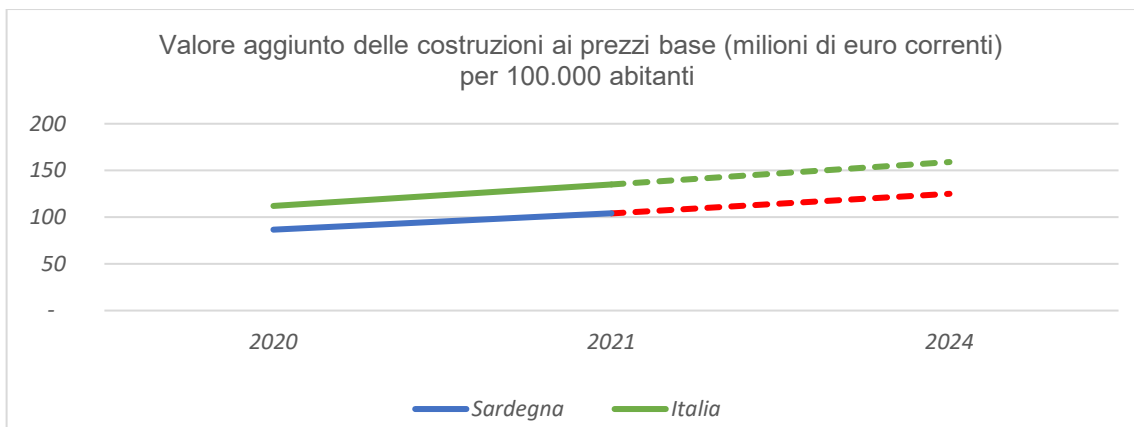
L'insieme delle azioni regionali, definite nell'ambito di questa strategia, ha l'obiettivo di assicurare migliori condizioni di benessere nelle seguenti principali dimensioni:

- benessere economico;
- benessere lavoro e conciliazione tempi di vita;
- benessere innovazione e ricerca.

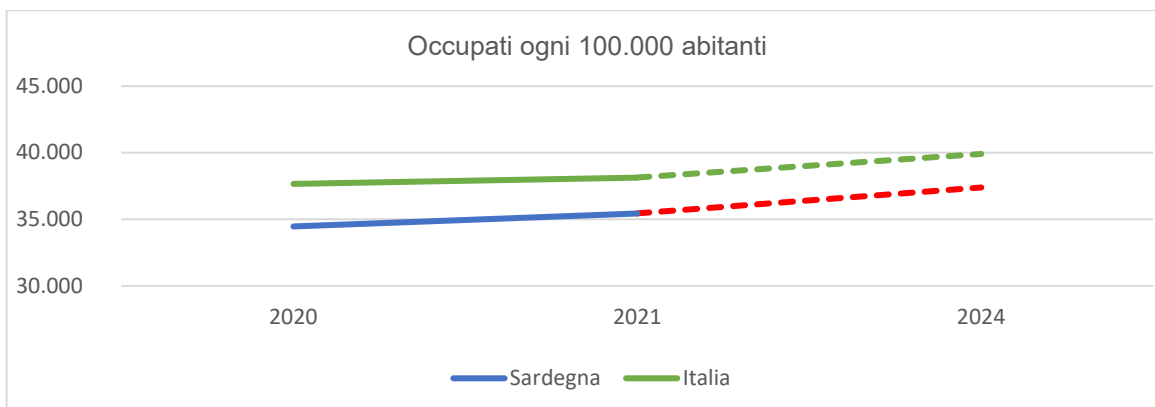
Alcuni degli indicatori di impatto di riferimento sono rappresentati dal “valore aggiunto dell'industria in senso stretto ai prezzi base (milioni di euro correnti) per 100.000 abitanti”, dal valore aggiunto delle costruzioni ai prezzi base (milioni di euro correnti) per 100.000 abitanti e dal valore aggiunto dei servizi ai prezzi base (milioni di euro correnti) per 100.000 abitanti. Il risultato atteso per la Sardegna al 2024⁸ è rispettivamente: 198 Milioni di euro correnti per 100.000 abitanti (erano 242 ad aprile 2022); 125Milioni di euro correnti per 100.000 abitante (erano 134 ad aprile 2022); 1830 Milioni di euro correnti per 100.000 abitante (erano 1775 ad aprile 2022).



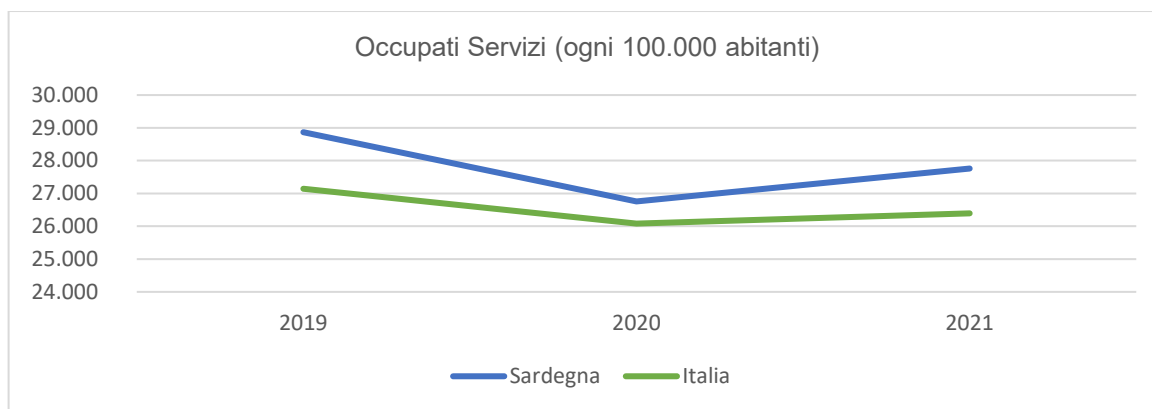
⁸ Fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione Sardegna su dati Prometeia, Scenari delle Economie locali, edizione gennaio 2023.



Il miglioramento della dimensione lavoro viene valutato rispetto alla capacità della strategia di favorire l'incremento dell'occupazione nel settore secondario e dei servizi. È inoltre rappresentato dall'indicatore "Occupati Servizi (ogni 100.000 abitanti) (ISTAT) e dall'indicatore "Occupati ogni 100.000 abitanti" per il quale è previsto nel 2024⁹ il target di 37.393.



⁹ Fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione Sardegna su dati Prometeia, Scenari delle Economie locali, edizione gennaio 2023.



Il miglioramento della dimensione dell'innovazione e ricerca viene rappresentato attraverso l'incremento dei relativi investimenti in Sardegna. L'indicatore di impatto di riferimento è rappresentato da "Intensità di ricerca - (ISTAT)" e dall'indicatore "Imprese con attività innovative di prodotto e/o di processo" e "Lavoratori della conoscenza". Il valore atteso Sardegna per il 2030¹⁰ è il raggiungimento del valore Italia 2018, rispettivamente: 1,42 % per l'intensità di ricerca; 55,7 per Imprese con attività innovative di prodotto e/o di processo e 18,2 Lavoratori della conoscenza.

Il miglioramento atteso delle dimensioni di benessere viene specificamente rappresentato attraverso gli indicatori di impatto riportati nell'Allegato *Indicatori benessere*.

6.2 Creazione di valore con la strategia dell'Identità territoriale, ambientale e turistica

La strategia dell'identità territoriale, ambientale e turistica è orientata alla valorizzazione e allo sviluppo del tessuto economico e sociale dei territori, in chiave ambientale e turistica, attraverso l'espansione di un approccio territoriale integrato che ponga al centro delle proprie scelte la specificità del territorio fisico e antropico, con l'obiettivo di accrescere il benessere economico dei sardi e realizzare un bilanciamento tra lo sviluppo e l'esigenza di conservazione delle preziose peculiarità che caratterizzano la terra di Sardegna.

L'attuazione della strategia, con riferimento all'ambito identità territoriale, richiede che, da un lato, venga garantito, anche con adeguati strumenti pianificatori, il giusto temperamento tra sviluppo e conservazione del prezioso patrimonio ambientale, favorendo, tra gli altri, il monitoraggio delle autorizzazioni paesaggistiche per gli interventi in zone sottoposte a vincolo e, dall'altro, che vengano condotte azioni specifiche utili a migliorare la gestione del territorio mediante azioni periodiche e regolari di manutenzione, rendendo gli stessi territori sicuri attraverso la realizzazione di interventi di miglioramento e ampliamento promuovendo così, ad esempio, la riqualificazione dell'edilizia residenziale pubblica (ERP). Oltre a queste azioni, ci si prefigge di migliorare la qualità dei servizi di prossimità sul territorio regionale, favorendo la collaborazione interistituzionale e la realizzazione di politiche più vicine al cittadino.

Con riferimento all'ambito turistico, per la creazione del valore, verranno condotte politiche innovative dedicate ad aumentare le occasioni per un potenziamento dell'immagine della destinazione Sardegna e al prolungamento della presenza turistica. Inoltre, saranno realizzate attività di approvazione delle diverse direttive legate all'attuazione della LR 16/2017, oltre che all'attuazione della strategia digitale attraverso l'innovazione dei servizi digitali offerti agli operatori e al potenziamento dell'osservatorio del Turismo.

¹⁰ Fonte: DGR 39/56 del 08.10.2021.

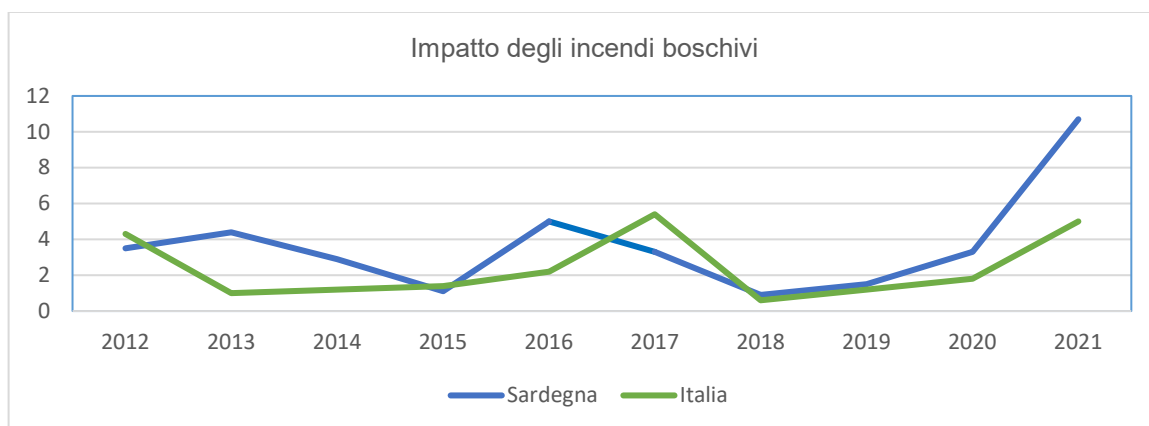
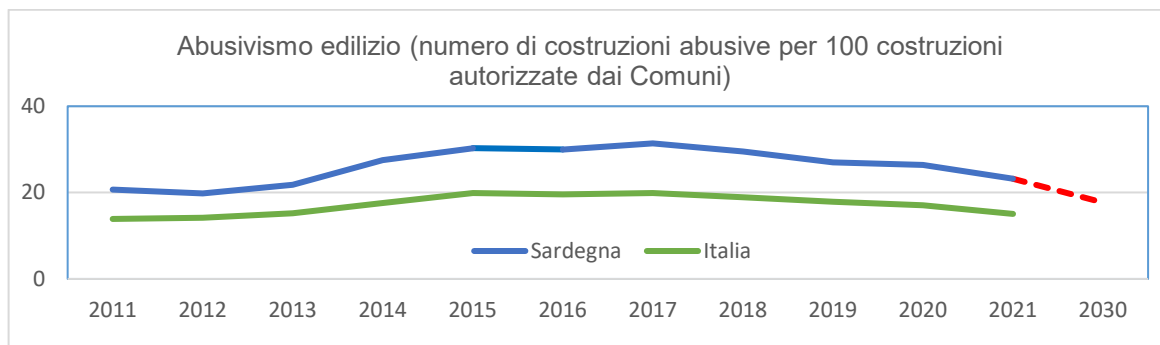
Contribuiscono all'accrescimento del valore ambientale le articolate politiche incentrate nell'assicurare l'imprescindibile tutela della salute dei cittadini e dell'ambiente, mediante le azioni di bonifica e risanamento ambientale, messe in campo dalle strutture regionali, oltre al miglioramento della qualità dell'aria e alla riduzione dei rischi derivanti da agenti fisici. La strategia della Regione, inoltre, sarà segnata oltre che dalla realizzazione delle attività di contrasto e di repressione delle violazioni compiute in danno dell'ambiente, anche dalla salvaguardia della biodiversità e dallo sviluppo e rafforzamento della rete ecologica regionale della Sardegna, costituita dal sistema dei parchi, aree marine protette e aree di interesse naturalistico soggette a tutela.

Al fine di fare leva sull'impatto atteso dalla strategia, dovranno essere condotte azioni avviate per portare i territori verso l'autosufficienza energetica con una diminuzione dell'intensità energetica dei diversi settori attraverso il potenziamento delle produzioni da fonti rinnovabili.

La gestione dei processi definiti all'interno della strategia dovrà essere finalizzata a determinare migliori condizioni e assicurare il benessere nei seguenti ambiti: valore del paesaggio e patrimonio culturale; valore dell'ambiente; valore della qualità dei servizi.

La promozione del benessere ambientale e della salute umana sarà rafforzata, da un lato, grazie al risanamento e ripristino ambientale del suolo, alla riduzione dell'esposizione al rischio di frane e alluvioni, al miglioramento della qualità dell'aria e alla corretta gestione delle risorse idriche e, dall'altro, attraverso la riduzione di tutte le forme di inquinamento e decarbonizzazione dell'economia delle attività umane, attraverso un maggiore efficientamento dei sistemi energetici.

Il miglioramento delle diverse dimensioni di benessere associato viene valutato attraverso alcuni indicatori di impatto, come: Impatto degli incendi boschivi (superficie percorsa da fuoco per 1.000 km²); Indice di abusivismo edilizio (Cresme, 2020, valori per 100 costruzioni autorizzate), BES agosto 2021, valore atteso 2030¹¹: 17,7 Per 100 costruzioni autorizzate.



Con riferimento alla dimensione del Benessere ambientale sono stati selezionati diversi indicatori di impatto utili a definire incremento di valore ambientale atteso:

- percentuale di riduzione di emissioni di gas serra rispetto al 1990, l'indicatore espresso in termini percentuali, per l'anno 2018 esprime un valore Sardegna (21,4) migliore del valore Italia (17). Il valore atteso Sardegna al 2030 è 50%;
- percentuale di estensione delle aree protette, anche questo indicatore espresso in termini percentuali consente un confronto per l'anno 2017 del valore Italia (21,6) e Sardegna (19,9) ed esprime il valore atteso Sardegna 2030 (30);
- popolazione esposta al rischio di alluvioni;
- percentuale di siti inquinati restituiti all'uso a seguito della conclusione positiva del procedimento di bonifica, anche questo indicatore è espresso in termini percentuali, i dati sono stati rilevati nel corso del 2022 dal Piano bonifiche, risulta disponibile il solo dato Sardegna (23). Il valore atteso Sardegna al 2024 è 25%;
- produzione pro-capite di rifiuti urbani;
- quota di energia da fonti rinnovabili sul consumo finale lordo di energia. Espresso in termini percentuali consente un confronto per l'anno 2018 del valore Italia (17,8) e Sardegna (25) ed esprime il valore atteso Sardegna 2030 (32);
- tasso di turisticità;
- turismo nei mesi non estivi.

¹¹ Fonte: DGR 39/56 del 08.10.2021.

Il miglioramento della dimensione Valore qualità dei servizi viene valutato attraverso gli indicatori:

- efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile. L'indicatore mette a confronto il valore Italia per il 2018, ovvero 58% ed il valore Sardegna 49%. Il valore atteso Sardegna al 2030 è pari all'80%;
- servizio raccolta differenziata dei rifiuti urbani, costituisce un indicatore BES, rappresenta per il 2019 le migliori prestazioni Sardegna (81%) rispetto all'Italia (52%).

Il miglioramento atteso delle dimensioni di benessere viene espresso dettagliatamente attraverso gli indicatori di impatto riportati nell' Allegato *Indicatori benessere*.

6.3 Creazione di valore con la strategia dell'identità sociale, del lavoro e della salute

La strategia in esame mira a promuovere la partecipazione alla vita democratica, a ridurre il disagio socioeconomico delle famiglie, dei lavoratori e dei soggetti a rischio esclusione sociale, ma anche a migliorare l'aderenza al mercato del lavoro, con strumenti per il rilancio del lavoro e miglioramento delle competenze.

A tal fine, con l'obiettivo di incidere sui valori della qualità dei servizi e salute, saranno supportati gli interventi finalizzati a migliorare l'ascolto e la presa in carico degli utenti, attraverso il potenziamento dei modelli assistenziali di prossimità al fine di una migliore gestione della cronicità e tramite lo sviluppo della sanità digitale, gli ausili a supporto della genitorialità, nella prima infanzia e adolescenza, oltre che quelli destinati al miglioramento della capacità di risposta dei soggetti a rischio esclusione sociale.

Con lo scopo di generare valore sull'istruzione e sulla formazione saranno attivati interventi di presa in carico di soggetti in condizioni di maggior svantaggio e a favore dell'occupazione, mediante la promozione di percorsi di istruzione, orientamento professionale e politiche attive per il lavoro che puntano ad abbattere il disallineamento crescente tra le caratteristiche dei lavoratori e le esigenze delle imprese.

Saranno, inoltre, promosse azioni tese a potenziare la rete dei servizi territoriali per il lavoro al fine di erogare servizi di qualità e avviare nuovi strumenti per il rilancio dell'occupazione. Altresì, proseguiranno le attività finalizzate a trovare risposte più adeguate ed efficaci a sostegno di lavoratori e imprese e favorire una crescita economica incentrata sulla creazione di lavoro.

La strategia persegue, inoltre, la diffusione sempre più capillare della pratica sportiva nel territorio. A tal fine, promuove opere di riqualificazione degli impianti sportivi, in termini di adeguamento alla normativa della sicurezza, alle norme federali, di adattamento tecnologico e di contenimento dei consumi energetici, assicurando l'accessibilità ai diversamente abili.

Dato il contesto socioeconomico dinamico e continuamente mutevole, nella strategia di sviluppo regionale, si è ritenuto di costruire un modello virtuoso che ha due focus principali: l'inserimento e reinserimento lavorativo e sociale delle fasce di popolazione più deboli e il rafforzamento dei servizi alle imprese, con la costruzione di una solida rete di consulenza e supporto per tutte le esigenze aziendali di reclutamento.

La gestione dei processi definiti all'interno della strategia sarà indirizzata a determinare migliori condizioni e assicurare il benessere nelle dimensioni: valore salute; valore qualità dei servizi; valore benessere economico; valore istruzione e formazione.

Il miglioramento della dimensione salute sarà valutato mediante alcuni indicatori BES. Gli indicatori consentono un raffronto fra la situazione dell'Italia e della Sardegna, di seguito sono riportati i valori per l'anno di

riferimento: Mortalità evitabile (0-74 anni); Multicronicità e limitazioni gravi (75 anni e più); Speranza di vita senza limitazioni nelle attività a 65 anni.

Il miglioramento delle dimensioni di benessere della dimensione istruzione e formazione viene valorizzato attraverso gli indicatori quali: Popolazione 25-64 inoccupata che partecipa ad attività formative e di istruzione; Partecipanti che ottengono una qualifica professionale.

L'indice del miglioramento della dimensione economica rappresenta la capacità della strategia di incidere sulla Disuguaglianza reddito netto (s80/s20).

Il miglioramento della dimensione qualità dei servizi viene determinato rispetto alla capacità della strategia di migliorare i Posti letto nei presidi residenziali socio-assistenziali e la Popolazione che sarà servita dai servizi delle case di comunità con lavori da avviare nel triennio 2020/2024.

Il miglioramento atteso delle dimensioni di benessere è dettagliato attraverso gli indicatori di impatto riportati nell'Allegato *Indicatori benessere*.

6.4 Creazione di valore con la strategia dell'identità culturale e della conoscenza

La strategia dell'identità culturale e della conoscenza è prevalentemente orientata al miglioramento del benessere dell'istruzione e formazione e del benessere indotto, per cittadini e turisti, dal godimento del vasto patrimonio culturale materiale e immateriale presente nella realtà sarda.

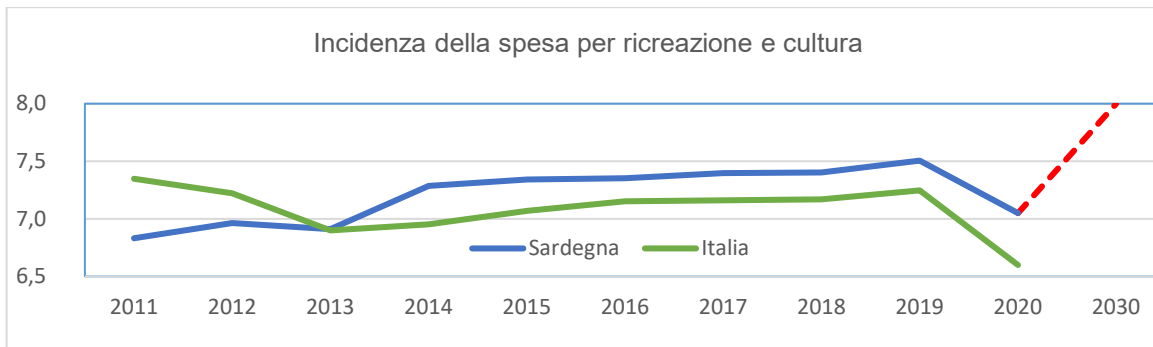
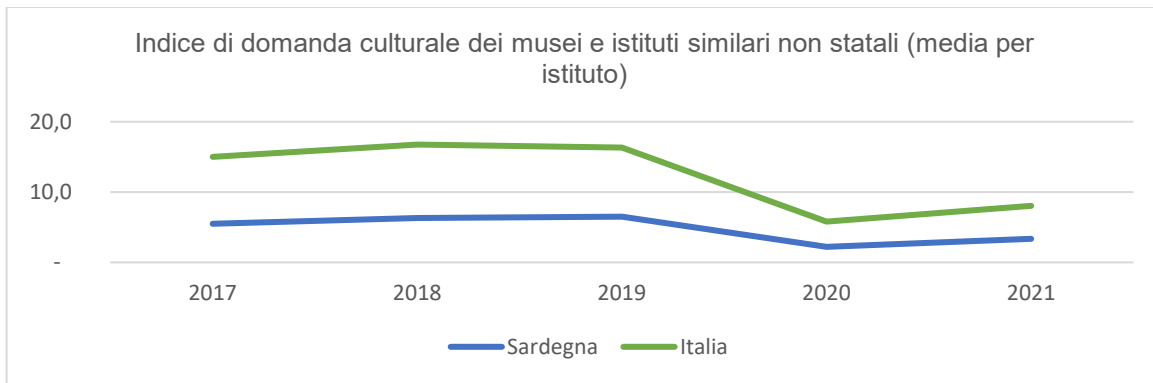
Il concetto di identità della cultura ruota attorno ad una molteplicità di elementi essenziali afferenti all'espressione sarda, tanto della storia che della attualità identitaria, artistica e culturale.

La strategia mira a promuovere e valorizzare l'espressione della lingua sarda a tutti i livelli e in ogni ambito della società civile, attraverso azioni di sviluppo della diffusione della lingua sarda nei programmi televisivi e radiofonici, nelle scuole, nell'editoria, nell'informatica e nel web, supportate dall'elaborazione di una proposta di standard linguistici e con l'istituzione della rete degli sportelli linguistici.

L'identità culturale sarda passa anche attraverso la valorizzazione della musica popolare e del ballo tradizionale sardo. A tal fine la strategia si pone l'obiettivo di contribuire alla loro diffusione con il sostegno alle attività delle associazioni, dei complessi musicali bandistici e dei gruppi strumentali di musica sarda, nonché dei gruppi folcloristici isolani. La strategia dell'identità culturale intende, inoltre, facilitare e valorizzare la conoscenza del patrimonio culturale materiale e immateriale della Sardegna con azioni di facilitazione dell'accesso e fruizione dei beni culturali e di ampliamento del target di riferimento degli istituti e luoghi della cultura alle giovani generazioni. In quest'ottica la strategia promuove la messa in rete dei musei e dei beni culturali e intende sostenere un ampio uso delle nuove tecnologie e strumenti digitali interattivi, attraverso i quali reperire informazioni sull'accessibilità dei siti culturali, orari di apertura e servizi forniti.

Per quanto riguarda l'identità della conoscenza, la strategia è, prima di tutto, indirizzata a contrastare l'abbandono scolastico e a migliorare il livello delle performance scolastiche, con l'obiettivo di restituire alle giovani generazioni sarde il bagaglio di conoscenze e competenze indispensabili per affrontare le sfide del mercato del lavoro, combattere la povertà e favorire una maggiore integrazione fra istruzione e formazione professionale; in questo senso, si intende agevolare l'accesso ai percorsi di formazione terziaria di tipo ITS (Istruzione tecnica superiore) con l'introduzione di apposita normativa regionale e relativi indirizzi applicativi. Con le medesime finalità generali di apertura e inclusione, la strategia prevede un processo di riqualificazione dell'edilizia scolastica e sua messa in sicurezza.

L'insieme delle azioni regionali definite nell'ambito di tale strategia hanno l'obiettivo di assicurare migliori condizioni di benessere nelle principali dimensioni del Benessere del paesaggio e patrimonio culturale e nel Benessere dell'istruzione e formazione. Principali indicatori di impatto di riferimento per la dimensione del benessere derivante dal paesaggio e patrimonio culturale sono "l'Indice di domanda culturale dei musei e istituti similari non statali" (ISTAT) e "l'Incidenza della spesa per ricreazione e cultura" (ISTAT), il cui risultato atteso è un incremento dal 7,3% all'8.0% al 2030; è infine misurato attraverso un terzo indicatore "Grado di diffusione degli spettacoli teatrali e musicali" che da un valore di 45,1 passa a 60 al 2030.



Il miglioramento della dimensione dell'istruzione e formazione viene quantificato attraverso indicatori di impatto quali: "Tasso di scolarizzazione superiore"; "Percentuale di laureati e altri titoli terziari (30-34 anni)"; "Competenza alfabetica non adeguata"; "Competenza numerica non adeguata".

Il miglioramento atteso delle dimensioni di benessere viene valutato dettagliatamente attraverso gli indicatori di impatto riportati nell'Allegato *Indicatori benessere*.

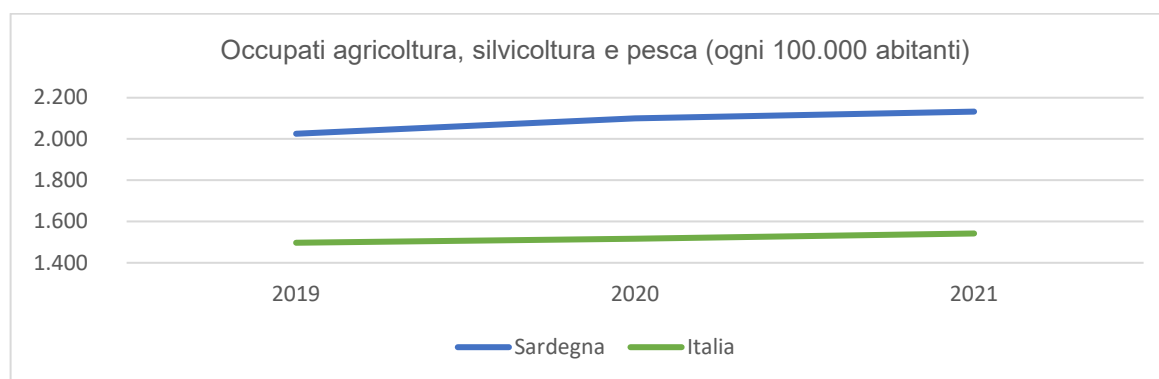
6.5 La creazione di valore con la strategia regionale dell'Identità rurale

La Regione Sardegna ha declinato una specifica strategia per il mondo rurale che, nell'ambito del più ampio concetto della "Sardità" intesa come identità sarda, intende perseguire uno sviluppo sociale delle comunità rurali in tutte le sue diverse dimensioni, inclusa quella occupazionale, con una programmazione territoriale pluriennale che definisca i livelli essenziali dei servizi principali, tra i quali i trasporti, l'istruzione e la sanità. Oltre al miglioramento del benessere sociale, altro obiettivo della strategia è il conseguimento del complessivo miglioramento del benessere economico delle comunità rurali, attraverso azioni dirette a favorire la produzione locale, rivolta al mercato interno, ma anche esterno, con un processo di internazionalizzazione e valorizzazione della produzione rurale sarda.

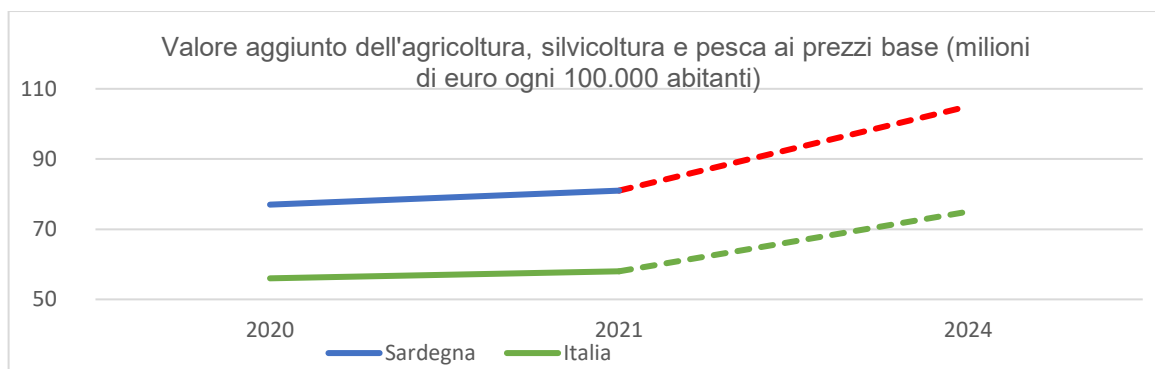
In particolare, la strategia persegue lo sviluppo delle comunità rurali attraverso partenariati economico- sociali e percorsi partecipativi, generando una vera e propria rete di Comuni rurali. Il miglioramento del benessere economico, viene inoltre perseguito con azioni dirette al rafforzamento delle filiere agroalimentari, l'aggregazione dei produttori e alla valorizzazione dell'identità della produzione rurale sarda, anche attraverso la costruzione di un'alleanza tra consumatori, produttori, famiglie, enti pubblici ed esercenti attività di somministrazione di pasti nelle mense pubbliche. Tale processo di sviluppo viene supportato da politiche pubbliche trasversali volte a favorire lo sviluppo infrastrutturale rurale del territorio della Sardegna e la semplificazione e lo snellimento degli adempimenti amministrativi in agricoltura, con un taglio radicale della burocrazia. La strategia dell'identità rurale sarda agisce, pertanto, con l'obiettivo di assicurare migliori condizioni di benessere nelle seguenti principali dimensioni:

- benessere socio-occupazionale;
- benessere economico;
- benessere ambientale.

Il miglioramento delle dimensioni di benessere viene misurato attraverso indicatori di impatto, come il miglioramento della dimensione lavoro che viene valutato rispetto alla capacità della strategia di creare nuova e migliore occupazione in attività rurali. L'indicatore di impatto di riferimento è rappresentato dal livello di occupazione derivante da attività di agricoltura, silvicoltura e pesca (ISTAT) ogni 100.000 abitanti.



Il miglioramento della dimensione economica viene considerato attraverso l'incremento del Valore Aggiunto del settore rurale (ISTAT agricoltura, silvicoltura e pesca) ogni 100.000 abitanti. Sulla base di una proiezione Prometeia a gennaio 2023 viene stimato un incremento del valore dell'indicatore da 81 a 105 milioni ogni 100.000 abitanti.



Il miglioramento atteso delle dimensioni di benessere viene vagliato nelle sue particolarità attraverso gli indicatori di impatto riportati nell'Allegato *Indicatori benessere*.

6.6 Creazione di valore con la strategia identità dell'Insularità

La strategia è rivolta alla riduzione del divario legato all'insularità e alla creazione di migliori condizioni di vita e di sviluppo economico della nostra Regione mediante strumenti di pianificazione e programmazione necessari a definire, oltre a un quadro strategico del sistema trasporti moderno e compatibile con l'ambiente, anche il diritto alla piena mobilità al fine di superare isolamento e lo spopolamento dei territori.

Oltre a questo, la strategia è indirizzata al riconoscimento del principio di insularità nelle politiche europee e la trasformazione al digitale della società sarda, attraverso la realizzazione delle infrastrutture tecnologiche finalizzate al superamento del *digital divide*.

Le leve strategiche dell'azione di governo volte al superamento del *digital divide* puntano, da un lato, al raggiungimento dell'equità digitale, Internet di cittadinanza e l'ammodernamento e digitalizzazione della pubblica amministrazione, dall'altro, ad implementare gli interventi sul capitale umano, all'alfabetizzazione e sviluppo di nuove competenze digitali. Il processo di digitalizzazione e rinnovamento della Pubblica Amministrazione funge da volano al più ampio percorso di crescita dell'intero sistema economico sociale regionale. Infatti, risulta fondamentale migliorare l'accessibilità digitale e rafforzare l'offerta di servizi pubblici forniti in modalità digitale al fine di consolidare l'efficienza amministrativa e il dialogo tra istituzioni, cittadini e *stakeholder* attraverso l'Innovazione della PA.

Il trasporto costituisce - considerate le specificità della nostra Regione e in particolare la sua condizione di insularità - uno dei fattori essenziali per lo sviluppo economico del territorio sardo e la creazione di valore benessere economico. Il sistema dei trasporti impatta in modo rilevante anche sul valore della qualità dei servizi generato e deve essere finalizzato sia alla riduzione dell'isolamento sociale dei territori che all'innovazione, inclusione, occupazione, con investimenti e nuove opportunità di crescita.

A questo riguardo, sono centrali le politiche orientate a garantire il mantenimento ed il potenziamento della continuità territoriale marittima e aerea, oltre che l'organizzazione del trasporto pubblico locale in modalità compatibile con la tutela dell'ambiente gli strumenti di programmazione e pianificazione del comparto portuale turistico, atto a costituire una rete dei porti turistici isolani, definendo livelli di interdipendenza, complementarità, ruoli e destinazione delle singole strutture, al fine di garantire una sinergia altrimenti non conseguibile (nuovi porti e ammodernamento esistenti, miglioramento scali).

Altro presupposto affinché la strategia delineata possa divenire realtà è rappresentato dalla necessità di modificare gli assetti normativi, a partire dal livello europeo, che incidono sulle politiche regionali.

Il tema dell'insularità si declina nelle dimensioni di impatti attesi relativi al valore nel campo dell'innovazione (apprezzato attraverso l'indicatore di impatto "Numero comuni o altre PA del territorio regionale che aderiranno al Polo strategico regionale"), mentre il miglioramento delle dimensioni di benessere nella qualità dei servizi viene analizzato attraverso indicatori di impatto quali: posti-km offerti dal Tpl (Fonte ISTAT), l'indicatore BES rappresenta il prodotto del numero complessivo di KM effettivamente percorsi nell'anno da tutti i veicoli del trasporto pubblico, nella prospettiva di miglioramento per l'anno 2030, in Sardegna è stato stimato un target di 4089 per abitante (anno 2019, 3411); Incremento qualitativo delle strutture portuali e quantitativo dei posti barca.

7 Gli obiettivi strategici per Strategia e ramo dell'Amministrazione

Nel presente paragrafo sono riportati gli obiettivi strategici, appositamente selezionati tra quelli perseguiti dalla Regione Autonoma della Sardegna, suddivisi tra i singoli rami dell'Amministrazione regionale e distinti per strategia.

Gli obiettivi strategici perseguiti dalla Regione Autonoma della Sardegna hanno come base informativa di riferimento principale il discorso di insediamento del Presidente tradotto nel Programma Regionale di Sviluppo 2020-2024, aggiornato annualmente dal Documento di economia e finanza regionale (DEFER).

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è riportata una parte degli obiettivi strategici perseguiti appositamente selezionati per l'inserimento nel Piano.

Nel presente aggiornamento del PIAO per il triennio 2023-2025, in generale, sono stati confermati gli obiettivi strategici già inseriti nel Piano relativo al triennio 2022-2024.

La conferma, anche per il nuovo triennio, degli obiettivi strategici assegnati ai diversi rami dell'Amministrazione regionale è stata espressa, sostanzialmente, sia in esito al monitoraggio sullo stato di attuazione degli stessi obiettivi in corso di mandato, effettuato alla data del 30 novembre 2022 dal Servizio controllo strategico, trasparenza e corruzione della Direzione generale della Presidenza, sia in esito alle interlocuzioni appositamente avviate dallo stesso Servizio con i singoli rami dell'Amministrazione regionale e le rispettive Strutture organizzative, in funzione dell'aggiornamento 2023 del PIAO.

Presidenza

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.41 Riforma degli assetti organizzativi della Regione sia per la direzione politica che per la struttura burocratica
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.43 Istituzione del collegio dei revisori dei conti
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.48 Migliorare la capacità di difesa dell'Amministrazione in tutte le sedi giurisdizionali
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.52 Contribuire all'efficace utilizzo delle risorse di bilancio
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.62 Riordino della governance, semplificazione e coordinamento procedimenti in materia di assetto idrogeologico e implementazione strumenti informativi di consultazione della documentazione afferente i procedimenti pianificatori
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.68 Migliorare le tempistiche della consulenza resa alle strutture ed agli organi dell'Amministrazione regionale
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.12.86 Assicurare la tempestiva ed efficace applicazione delle misure di semplificazione in materia di appalti pubblici, anche ai fini dell'attuazione delle misure e degli interventi previsti dal PNRR
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.01.60 Attuazione costante della Direttiva Alluvioni (2007/60/CE) in coordinamento con la direttiva in materia di acque (2000/60/CE).
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.49 Prevenzione degli incendi boschivi tramite la sperimentazione di tecniche di gestione e riduzione del combustibile
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.50 Garantire attività di vigilanza e controllo, prevenzione condotte illecite, comunicazione e informazione sulla pesca sostenibile
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.72 Programmazione e attuazione di interventi formativi, in aula e/o in campo, rivolti in particolare ai giovani, finalizzati alla divulgazione e informazione in materia di difesa del suolo, dissesto idrogeologico e di conoscenza dei rischi legati agli incendi.
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.06.64 Attuazione costante della Direttiva Quadro sulle acque 2000/60/Ce in coordinamento con la direttiva alluvioni (2007/60/CE)
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	11.01.65 Accrescere la resilienza della comunità sarda e rafforzare il Sistema regionale di protezione civile
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	19.01.42 Attuazione del principio di insularità nelle politiche europee
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	19.02.01 Programma INTERREG NEXT MED 2021-2027: approvazione ed attuazione del programma come da regolamento 1059/2021 adottato a fine giugno 2021 " disposizioni specifiche per l'obiettivo di cooperazione territoriale europea (Interreg)
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	19.02.02 Programma ENI CBC Bacino del Mediterraneo 2014 - 2020: rafforzamento del follow-up al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi del programma

Assessorato degli affari generali, personale e riforma della Regione

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.12.87 Semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei procedimenti
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.12.88 Revisione delle norme e discipline in materia di personale
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	14.04.01 Ulteriore implementazione del Polo strategico regionale avviato con deliberazione della GR N. 40/16 del 4.08.2020 attraverso l'ingresso di nuovi comuni e altre PA del territorio regionale e con erogazione dei servizi alle medesime.
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	14.04.02 Avvio azioni in materia di capitale umano tese all'alfabetizzazione e allo sviluppo di nuove competenze digitali.
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	14.04.03 Rafforzamento delle misure di sicurezza IT in attuazione della DGR del 07 aprile 2022, n. 12/35

Assessorato della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	01.12.85 Attuazione dell'accordo bilaterale del 7 novembre 2019 relativamente alla partecipazione al tavolo tecnico-politico sull'insularità per la definizione dell'intesa per la compensazione dei costi derivanti alla Sardegna dalla sua condizione di insularità
Strategia 1 Identità politica-istituzionale	01.12.89 Semplificazione e reingegnerizzazione dei processi e dei procedimenti
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	14.01.80 Miglioramento della qualità dei servizi offerti sul territorio regionale, favorendo la collaborazione interistituzionale e la realizzazione di politiche più vicine al cittadino.
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	14.01.83 Rafforzare le politiche di sviluppo delle aree interne attraverso la SNAI e la programmazione territoriale
Strategia 2 L'identità economica	14.03.01 Gestione dei Progetti Strategici a supporto del sistema regionale della ricerca e supporto alla Consulta Regionale per la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica per la programmazione dei fondi a valere sulla L.R. 7/2007

Assessorato degli enti locali, finanze e urbanistica

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 5 L'identità culturale	01.05.40 Valorizzazione del patrimonio regionale attraverso l'adozione del piano delle alienazioni.
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.12.26 Approvazione del TU eell - istituzione di 6 province e di n. 2 città metropolitane - LR 7/2021 testo di legge di riforma dell'assetto geopolitico delle circoscrizioni di area vasta e di delimitazione della città metropolitana di Cagliari e Sas
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.12.27 Istituzione dell'Agenzia del demanio e del patrimonio regionale - creazione di struttura organizzativa e amministrativa finalizzata alla gestione del patrimonio e del demanio
Strategia 5 L'identità culturale	05.01.28 Mettere a sistema i beni del patrimonio regionale ai fini di una valorizzazione culturale e identitaria
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	08.01.58 Monitoraggio della autorizzazioni paesaggistiche per gli interventi in zone sottoposte a vincolo e dei procedimenti amministrativi seguiti dai Servizi tutela del paesaggio regionali.
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	08.01.74 Rappresentazione cartografica dei vincoli paesaggistici individuati ai sensi dell'articolo 136 del D.Lgs n.42/04.
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.01.13 Elaborazione e predisposizione di un Testo Unico in materia urbanistico - edilizia e paesaggistica

Assessorato della difesa dell'ambiente

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.19 Diffusione dell'educazione alla sostenibilità e rafforzamento della rete INFEAS. Diffusione di una cultura orientata alla sostenibilità e alla riduzione degli impatti ambientali, sia nelle pubbliche amministrazioni che nelle imprese.
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.21 Salvaguardia della biodiversità - potenziando il ruolo dell'attività venatoria nel contesto della gestione faunistica in un'ottica di protezione ambientale
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.22 Contribuire al miglioramento della qualità dell'aria ed alla riduzione dei rischi derivanti da agenti fisici (inquinamento elettromagnetico e acustico), nonché contribuire all'attuazione del D.Lgs. n.105/2015 di attuazione della Direttiva 2012/
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.02.71 Favorire le bonifiche e il risanamento ambientale dei siti inquinati
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.03.01 Ottimizzazione del sistema impiantistico pubblico di gestione dei rifiuti urbani
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.05.10 Conservazione e fruizione dell'ambiente costiero, mitigazione dei fenomeni di erosione costiera determinati da usi antropici scorretti e dai cambiamenti climatici in atto, gestione dei depositi di posidonia nelle spiagge.
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.05.20 Sviluppo e rafforzamento della rete ecologica regionale al fine di incrementare la qualità dell'ambiente naturale
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.09.18 Digitalizzazione procedimenti, semplificazione amm.va e supporto all'azione della PA
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	09.09.67 Attuazione della Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile (SRSvS) Sardegna2030

Assessorato dell'agricoltura e riforma agro-pastorale

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	01.01.01 Riorganizzazione del sistema delle agenzie agricole al nuovo contesto economico, sociale, normativo e finanziario e rafforzamento organismo pagatore regionale
Strategia 6 L'identità rurale	16.01.63 Educazione Sovranità alimentare
Strategia 6 L'identità rurale	16.02.03 Pianificazione e riordino del quadro normativo regionale in materia di pesca e acquacoltura per migliorare la competitività del comparto.
Strategia 6 L'identità rurale	16.03.02 Rafforzamento delle filiere agroalimentari tramite l'aggregazione dei produttori in organizzazione dei produttori
Strategia 6 L'identità rurale	16.03.04 Sviluppo e miglioramento delle comunità rurali attraverso valorizzazione e potenziamento del ruolo dei GAL e dei Distretti rurali
Strategia 6 L'identità rurale	16.03.05 Semplificazione e snellimento del quadro normativo in agricoltura
Strategia 6 L'identità rurale	16.03.55 Realizzazione, anche con fondi regionali, di interventi volti al miglioramento del livello delle infrastrutture rurali.
Strategia 6 L'identità rurale	16.03.66 Contribuire alla definizione del piano strategico nazionale per la PAC e avvio degli Interventi a livello regionale
Strategia 6 L'identità rurale	16.03.67 Analisi delle norme regionali in materia di aiuti in agricoltura

Assessorato del turismo, artigianato e commercio

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	14.01.46 Sviluppo evolutivo dei sistemi informativi per il comparto turistico regionale.
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	14.01.44 Consolidare il percorso attuativo della legge 16/2017 in materia di classificazione delle strutture ricettive, di vigilanza e controllo e di supporto alla programmazione e promozione turistica.
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	14.01.45 Aggiornamento annuale del Piano triennale Strategico del Turismo
Strategia 2 L'Identità economica	14.01.59 Stimolazione e crescita del settore artigianato
Strategia 2 L'Identità economica	14.02.47 Stimolazione e crescita del settore commercio

Assessorato dei lavori pubblici

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	01.06.12 Approvazione Piano Regionale della Rete della Portualità Turistica (PRRPT)
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	08.01.53 Promuovere lo sviluppo del territorio e del tessuto economico sociale creando adeguate condizioni finanziarie che favoriscano la realizzazione da parte degli Enti locali di una serie di interventi di miglioramento, ampliamento, messa in sicurezza
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	08.02.11 Riqualificazione dell'edilizia residenziale pubblica (ERP)
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.01.54 Migliorare la gestione e cura del territorio naturale mediante azioni regolari e periodiche di manutenzione
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	09.01.61 Contribuire alla mitigazione del rischio idrogeologico con l'impiego delle risorse del PNRR
Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica	17.02.73 Contribuire ai goals della SNSvS Energia pulita e accessibile (n.7), Città e comunità sostenibili (n.11) e Agire per il clima (n.13)

Assessorato dell'industria

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	14.01.25 Finanziamento finalizzato al completamento delle zone industriali (PIP)
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	17.02.23 Efficiamento energetico e mobilità sostenibile per gli EE.LL e privati
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	17.02.24 Transizione energetica verso gli obiettivi di decarbonizzazione.
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	17.02.39 Potenziamento delle produzioni da fonti rinnovabili (solare ed eolico).
Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica	17.02.56 Riduzione dei consumi a parità di valore aggiunto prodotto e di servizi resi attraverso l'incremento dell'uso del metano quale sostituto del GPL

Assessorato del lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 4 L'identità sociale, del lavoro e della salute	01.12.15 Proseguire con le azioni di miglioramento e semplificazione
Strategia 1 L'identità politica-istituzionale	12.04.14 Potenziamento Politiche per gli emigrati sardi all'estero
Strategia 4 L'identità sociale, del lavoro e della salute	15.01.16 Potenziare la rete dei servizi territoriali per il lavoro al fine di erogare servizi di qualità e avviare nuovi strumenti per il rilancio dell'occupazione
Strategia 4 L'identità sociale, del lavoro e della salute	15.02.17 Attivare politiche attive per il lavoro finalizzate ad abbattere il disallineamento crescente tra le competenze degli occupati e delle occupate e delle persone in cerca di occupazione e le esigenze delle imprese
Strategia 4 L'identità sociale, del lavoro e della salute	15.03.69 Favorire l'ingresso e consolidare la permanenza nel mercato del lavoro in particolare dei soggetti fragili

Assessorato della pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 5 L'Identità culturale	04.02.29 Ampliare l'offerta formativa terziaria attraverso gli ITS
Strategia 5 L'Identità culturale	04.03.70 Rendere la scuola un luogo sicuro e accogliente in grado di adattarsi alle esigenze cognitive delle nuove generazioni attraverso ambienti aperti, flessibili ed adeguatamente arredati ed attrezzati
Strategia 5 L'Identità culturale	04.04.32 Sostegno al diritto allo studio universitario
Strategia 5 L'Identità culturale	05.02.30 Favorire l'estensione di infrastrutture tecnologiche per la fruizione in rete dei beni culturali, facilitarne l'accesso e ampliare i pubblici potenziali in particolar modo delle nuove generazioni
Strategia 5 L'Identità culturale	05.02.33 Tutela delle lingue minoritarie (lingua sarda, catalano di Alghero, sassarese, gallurese e tabarchino) della musica e delle tradizioni sarde
Strategia 5 L'Identità culturale	05.02.34 Valorizzazione del vasto patrimonio della Sardegna attraverso una politica organica di rilancio culturale del territorio.
Strategia 5 L'Identità culturale	05.02.35 Interventi per il restauro e la valorizzazione del patrimonio architettonico e paesaggistico rurale da finanziare nell'ambito del PNRR Miss 1 (M1C3) - Mis 2 - Inv 2.2 - Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale, religioso e rurale - Protezione e valorizz. Dell'architettura e del paesaggio rurale.
Strategia 5 L'Identità culturale	05.02.36 Partecipazione al Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND) attraverso la digitalizzazione delle collezioni museali, di archivi, di biblioteche e luoghi della cultura pubblici. (Risorse PNRR).
Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute	06.01.31 Interventi sugli impianti sportivi esistenti, adeguamento alla normativa di sicurezza, alle norme federali ai fini dell'idoneità allo svolgimento dell'attività sportiva, adeguamento alle norme di accessibilità ai diversamente abili, adeguamento t

Assessorato dell'igiene e sanità e dell'assistenza sociale

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute	12.02.36 Monitoraggio, programmazione e miglioramento della presa in carico dei soggetti non autosufficienti
Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute	12.04.35 Misure finalizzate a ridurre il disagio socio economico delle famiglie, al supporto della genitorialità, al miglioramento dei servizi per la prima infanzia e l'adolescenza e all'inclusione sociale
Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute	12.04.61 Miglioramento della capacità di risposta ai soggetti a rischio di esclusione sociale
Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute	13.01.38 Migliorare l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso il potenziamento dei modelli assistenziali di prossimità al fine di una migliore gestione della cronicità, tramite lo sviluppo della sanità digitale, della telemedicina e dei servizi
Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute	13.08.37 Riduzione delle liste di attesa anche a seguito degli effetti della pandemia da COVID 19 (anno 2020)

Assessorato dei trasporti

Strategia	Obiettivo strategico
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.01.57 Rinnovo delle flotte su gomma e ferro
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.01.72 Organizzazione del trasporto pubblico locale
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.02.01 Potenziamento e ammodernamento della rete su ferro finalizzato alla decarbonizzazione
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.03.08 Garantire il mantenimento ed il potenziamento della continuità territoriale marittima, migliorando l'accessibilità e la connettività
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.04.07 Garantire il mantenimento ed il potenziamento della continuità territoriale aerea, migliorando l'accessibilità e la connettività
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.04.09 Redazione del Piano Regionale dei trasporti delle persone e delle merci
Strategia 7 L'identità dell'Insularità	10.06.06 Miglioramento dell'accessibilità di informazioni sulla mobilità

SOTTOSEZIONE PERFORMANCE

8 Contenuti generali

Secondo le indicazioni contenute nello schema tipo di PIAO, allegato al Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n.132 del 30 giugno 2022, in questa sottosezione, l'Amministrazione deve provvedere alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione prevista dall'art. 10, comma 1, lett. a) del D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 al fine di:

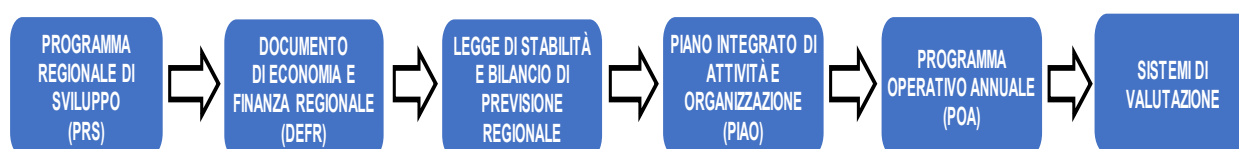
- a) supportare i processi decisionali, favorendo la verifica e la coerenza tra risorse ed obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti ed indiretti (creazione di valore pubblico);
- b) migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- c) comunicare anche all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) priorità e risultati attesi.

La sottosezione *Performance* relativa al triennio 2023 - 2025 è stata predisposta dall'Amministrazione regionale con il coinvolgimento, da un lato, degli uffici di supporto agli organi di direzione politica della Presidenza, dell'Assessorato al Bilancio e programmazione e dell'Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della Regione; e, dall'altro, delle strutture tecniche dell'Assessorato competente in materia di organizzazione, della Presidenza, dell'Assessorato della programmazione e bilancio, del responsabile del Piano di rafforzamento Amministrativo, dell'OIV, del Servizio Controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione e dell'Ufficio del Controllo interno di gestione.

9 Collegamento con il ciclo della programmazione finanziaria

La presente sottosezione è stata redatta in conformità con gli articoli 4, comma 1 e 5 del D.lgs. 150/09, al fine di garantire il collegamento e l'integrazione con i processi e con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Nella composizione del Piano si è tenuto conto degli obiettivi contenuti nel PRS, rivisti annualmente nel DEFR, della loro articolazione in obiettivi strategici e della successiva declinazione in obiettivi direzionali. Il Piano costituisce, quindi, il momento di congiunzione tra i documenti di indirizzo politico e i programmi di gestione delle direzioni e delle altre partizioni amministrative, come di seguito rappresentato nel modello di *Governance*:



10 Ciclo della Programmazione e della Governance

Strumenti della programmazione economica e gestione finanziaria della Regione Autonoma della Sardegna e la strategia unitaria di sviluppo della Regione Sardegna

La necessità di finalizzare, in modo adeguato, i diversi programmi di diretta gestione della Regione Sardegna e l'obbligo di garantire la coerenza e la sinergia con le linee coordinate dal livello nazionale hanno reso indispensabile adottare scelte organizzative al più alto livello che consentano di assicurare unitarietà programmatica, finanziaria e di *governance*.

Il particolare momento in cui la Regione si trova a vivere dal punto di vista delle dinamiche della programmazione per lo sviluppo, la gestione di risorse del Next Generation EU, in particolare il PNRR, il *corpus* della programmazione dei fondi strutturali e Strumenti di investimento europei (FESR, FSE +, FEAMPA), le risorse del FEASR e la programmazione delle risorse nazionali del Fondo Sviluppo e Coesione per il periodo di programmazione 2021/2027, impone che sia rafforzata l'integrazione tra i diversi programmi a prescindere dalla natura dei fondi, nonché delle risorse del bilancio regionale, sia in fase di programmazione, sia in fase di attuazione, al fine di potenziare l'efficacia degli strumenti strutturali e di ottimizzarne l'incidenza sul territorio.

A tal fine, la Giunta Regionale, con la deliberazione n.48/67 del 10/12/2021, ha istituito la "Cabina di regia per la Programmazione Unitaria per le Politiche di Sviluppo" con la finalità di adottare un approccio strategico unitario per il migliore utilizzo delle risorse derivanti da fonti comunitarie, nazionale e regionale.

La Cabina di regia, coordinata dal Presidente della Giunta che, in base a specifiche esigenze, può integrarne la composizione, è composta dagli Assessori direttamente competenti dei programmi cofinanziati con risorse europee e dall'Assessore della Difesa dell'Ambiente responsabile della strategia di sviluppo sostenibile. Compongono, inoltre, la Cabina di regia i rappresentanti del sistema degli enti locali e del partenariato economico e sociale.

I compiti della Cabina di regia sono i seguenti:

- a) coordinare tutti i processi della Programmazione Unitaria;
- b) proporre le priorità nell'azione amministrativa per assicurare la selettività e la concentrazione degli interventi;
- c) valutare eventuali ritardi nell'attuazione dei Programmi e proporre le opportune soluzioni in ordine alla modifica/integrazione degli stessi;
- d) verificare la coerenza programmatica dei programmi in relazione ai programmi nazionali ed in particolare del PNRR.

11 Dalla Pianificazione strategica alla programmazione operativa

Il ciclo della *governance* della Regione Sardegna si articola in un insieme di azioni di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio, controllo e valutazione che trovano concretezza in atti o documenti redatti sulla base della normativa e della prassi generale vigente. Il PRS, con orizzonte quinquennale, definisce le azioni programmate dalla Giunta Regionale con riferimento all'intera legislatura. Il DEFR costituisce l'indirizzo per la programmazione, in quanto traccia la visione strategica dell'azione regionale, con un focus sulla programmazione per l'anno di esercizio. Nel DEFR sono definiti gli indirizzi programmatici dell'attività di Governo, in cui sono declinate annualmente le strategie del PRS in missioni e programmi e sono indicate le risorse finanziarie messe a disposizione nel bilancio.

Con D.G.R. n.24/6 dell'8 maggio 2020 è stato istituito il Servizio Controllo Strategico, per dar seguito a quanto richiesto dalla Sezione di Controllo della Corte dei Conti con delibera n. 42/2018/FRG in data 22 novembre 2018 e diventato operativo nel corso del 2021. Con D.G.R. n. 31/42 del 13 ottobre 2022 è stata prevista l'istituzione dell'Ufficio speciale del Controllo Strategico, ancora in fase di costituzione.

Per l'anno 2023, un gruppo di lavoro con competenze trasversali composto da esperti individuati nelle aree funzionali della Programmazione, del Controllo Strategico, dell'Organizzazione e del Controllo interno di gestione, ha collaborato alla definizione della presente sottosezione *Performance* contenuta nel Piano integrato di attività ed organizzazione 2023 -2025.

Con la nota n. 3362 del 01.03.2023 il Segretario Generale della Regione ha dato avvio al procedimento di definizione degli obiettivi strategici per le annualità 2023 -2025 ai fini della rilevazione, col supporto dell'Ufficio competente in materia di controllo strategico.

Con successive note prot. n. 107 del 06.03.2023 del Segretario Generale della Regione e prot. n. 11019 del 14.03.2023 della Direzione Generale del personale e riforma della Regione sono state invitate tutte le Direzioni Generali e le altre partizioni amministrative a declinare gli obiettivi strategici in obiettivi direzionali per il triennio di riferimento del Piano. Gli obiettivi direzionali, individuati da 3 a 5, da ciascuna Direzione politica, in raccordo con il proprio Direttore generale, costituiscono la base di valutazione della prestazione organizzativa delle Direzioni generali e delle altre partizioni organizzative. Gli obiettivi direzionali (ODR) sono riportati nei Programmi Operativi Annuali (POA) e sono declinati in obiettivi gestionali operativi (OGO) da attribuire alle articolazioni organizzative dirigenziali. Il Programma Operativo Annuale di ciascuna Direzione Generale è, quindi, composto dall'insieme degli obiettivi direzionali e obiettivi gestionali operativi dell'anno.

La pianificazione risulta, pertanto, in linea con la Legge Regionale 13 novembre 1998, n. 31, che attribuisce alla Giunta Regionale, al Presidente e agli Assessori il compito di definire periodicamente, e comunque entro sessanta giorni dall'approvazione del bilancio, gli obiettivi con le indicazioni delle scale di priorità e l'individuazione delle risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità, valutando periodicamente lo stato di attuazione dei medesimi e adottando le determinazioni di rispettiva competenza per il relativo adeguamento, ove necessario (art. 9 commi 1 e 5).

Di seguito si riporta la tabella di sintesi degli obiettivi direzionali (ODR) declinati dalle Direzioni Generali, dalle Unità di Progetto e dalle altre partizioni amministrative; le relative schede – obiettivo sono allegate al presente piano (All. 4 "Schede Obiettivi Direzionali").

PRESIDENZA/ ASSESSORATI	DIREZIONE GENERALE/ UNITA' DI PROGETTO / ALTRA PARTIZIONE ORGANIZZATIVA	N.ODR
PRESIDENZA	D.G. DELLA PRESIDENZA	4
	D.G. AGENZIA REG.LE DEL DISTRETTO IDROGRAFICO DELLA SARDEGNA	3
	D.G. DELLA PROTEZIONE CIVILE	4
	D.G. DELLA CENTRALE REGIONALE DI COMMITTENZA	5
	ENI CBC	3
	UdP "UFFICIO DELLA AUTORITA' DI AUDIT"	3
	UFFICIO SPECIALE "RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI PER IL SISTEMA REGIONE"	3
	D.G. DEL CORPO FORESTALE E VIGILANZA AMBIENTALE	4
AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE	D.G. DELL'INNOVAZIONE E SICUREZZA IT	4
	D.G. DEL PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE	5
PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DEL TERRITORIO	D.G. DEI SERVIZI FINANZIARI	3
	CENTRO REGIONALE DI PROGRAMMAZIONE	5
	UdP "CERTIFICAZIONE DELLA SPESA DEI FONDI DEI PO FESR, FSE e FSC"	4
ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA	D.G. DEGLI ENTI LOCALI E FINANZE	4
	D.G. DELLA PIANIFICAZIONE URBANISTICA TERRITORIALE E DELLA VIGILANZA EDILIZIA	5
DIFESA DELL'AMBIENTE	D.G. DELLA DIFESA DELL'AMBIENTE	5
AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE	D.G. DELL'AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO- PASTORALE	9

TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO	D.G. DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO	6
LAVORI PUBBLICI	D.G. DEI LAVORI PUBBLICI	5
	UdP "INTERVENTI PER L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO"	3
	UdP "INTERVENTI COMMISSARIALI CONTRO IL DISSESTO IDROGEOLOGICO"	3
INDUSTRIA	D.G. DELL'INDUSTRIA	4
LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE	D.G. DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE	10
PUBBLICA ISTRUZIONE, BENI CULTURALI, INFORMAZIONE, SPETTACOLO E SPORT	D.G. DEI BENI CULTURALI, INFORMAZIONE, SPETTACOLO E SPORT	4
	D.G. DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE	6
	UdP "ISCOL@"	3
IGIENE E SANITA' E DELL'ASSISTENZA SOCIALE	D.G. DELLA SANITA'	7
	D.G. DELLE POLITICHE SOCIALI	8
TRASPORTI	D.G. DEI TRASPORTI	7
TOTALE		139

12 Sezione enti e agenzie

Nelle more dell'adozione di un sistema di controlli univoco ed integrato per il sistema Regione, comprensivo del modello di gestione, controllo e monitoraggio delle *performance* degli enti e delle agenzie del comparto contrattuale regionale, anche per l'anno 2023 si proseguirà, sostanzialmente, in continuità rispetto a quanto già previsto nel corso del 2022.

In particolare, gli Enti e le Agenzie dovranno attenersi alla procedura operativa per la predisposizione e per la consuntivazione dei POA rilasciata dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, nonché al manuale utente del modulo SAP/PS (in analogia alle procedure già utilizzate dalle strutture dell'Amministrazione regionale in attuazione della D.G.R. n. 39/10 del 2015).

Pertanto, onde ricondurre il sistema di controllo interno a procedure comuni e omogenee, in relazione al ciclo della *performance* 2023, gli Enti e Agenzie del comparto contrattuale di lavoro della Regione dovranno seguire, per quanto compatibili, le indicazioni metodologiche fornite dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, con particolare riferimento alla "Procedura operativa per la predisposizione dei Programmi Operativi Annuali".

Al fine di unificare le procedure di Enti e Agenzie, i POA predisposti da questi ultimi dovranno essere trasmessi direttamente all'OIV, entro le medesime scadenze definite per le direzioni generali/partizioni amministrative dell'Amministrazione regionale. L'OIV provvederà, quindi, all'analisi di coerenza dei POA con gli atti d'indirizzo politico e con gli altri documenti di pianificazione esistenti.

In relazione ai monitoraggi infra-annuali dei Programmi Operativi Annuali (POA), gli Enti e le Agenzie eseguiranno la registrazione dei valori di avanzamento degli obiettivi formalizzati, in seguito al rilascio eseguito a Sistema, rispettivamente, al 30 giugno e al 30 settembre. I valori di avanzamento dovranno essere caricati sul Sistema Sibear, Modulo SAP-PS, rispettivamente, entro il 10 luglio ed entro il 10 ottobre.

Con particolare riferimento alla consuntivazione degli obiettivi, in piena analogia con quanto richiesto alle Direzioni generali/Partizioni amministrative, la procedura di chiusura annuale dei POA nel Sistema Sibear, Modulo SAP/PS, deve avvenire entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Nella relazione conclusiva dei POA, ogni Ente/Agenzia dovrà dar conto dei risultati ottenuti con riferimento a ciascuno degli obiettivi direzionali e gestionali operativi definiti ad inizio anno, riportando le motivazioni dell'eventuale mancato raggiungimento degli stessi.

Alla relazione finale devono essere allegate le schede obiettivo consuntivate, la cui chiusura a sistema (consuntivazione finale degli obiettivi), da parte delle Direzioni generali, deve avvenire anch'essa entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento. Inoltre, occorre allegare la matrice di correlazione aggiornata, contenente gli stati scheda associati ad ogni obiettivo.

La Relazione conclusiva afferente al POA e le Schede obiettivo consuntivate, da trasmettere direttamente all'OIV, tassativamente entro il 31 gennaio, unitamente alla determinazione di recepimento del Consuntivo POA del Direttore generale, costituiscono elementi indispensabili per la valutazione delle *performance* dei Direttori Generali/Dirigenti apicali.

I documenti che costituiscono il POA, nonché i relativi documenti di consuntivazione (relazione di consuntivazione POA, schede obiettivo, matrice di correlazione, determinazione di approvazione del consuntivo), unitamente alla relazione di autovalutazione prevista dal Contratto, dovranno essere trasmessi dagli Enti e dalle Agenzie, per gli adempimenti di propria competenza, all'OIV e all'Assessore di riferimento entro i termini indicati dalla procedura operativa.

13 I Programmi Operativi annuali (POA)

La Giunta regionale, con la deliberazione n. 39/10 del 05/08/2015, ha contestualizzato i POA all'interno del ciclo della pianificazione e programmazione dell'Amministrazione. Tutti gli obiettivi direzionali contenuti nella sottosezione *Performance* devono essere riportati nei Programmi Operativi Annuali indicando, nello specifico, quelli individuati per la valutazione della prestazione organizzativa. Ciascun obiettivo direzionale dovrà essere declinato in uno o più obiettivi gestionali operativi (OGO) da ricondurre ai servizi competenti della Direzione generale. Gli obiettivi gestionali operativi (OGO) derivanti dagli obiettivi direzionali devono essere concordati, tra il Direttore generale e ciascun Direttore di Servizio.

Gli OGO derivanti dagli obiettivi direzionali valutabili sono, a loro volta, soggetti a valutazione. Nei POA possono essere compresi ulteriori obiettivi operativi soggetti o non soggetti a valutazione.



Per ogni obiettivo devono essere indicate le risorse finanziarie stanziare, impegnate e pagate al fine di rendicontare la dimensione finanziaria degli obiettivi direzionali e la loro incidenza su missioni e programmi.

In una logica di programmazione e controllo, nonché avendo riguardo alla valutazione delle *performance* dei dirigenti apicali, gli OGO assegnati ai Direttori di Servizio dovrebbero, tendenzialmente, essere incardinati in ODR del Direttore Generale. Peraltro, in coerenza con quanto indicato nelle procedure operative e nelle linee guida enunciate nel PIAO, gli OGO sottesi agli ODR, intesi come obiettivi di maggiore complessità, dovrebbero coinvolgere almeno due Servizi. Il Direttore generale, in via eminentemente residuale, ha la facoltà di assegnare alcuni OGO ai responsabili delle articolazioni organizzative senza che i medesimi siano formalmente incardinati nell'ambito di ODR. Tuttavia, tale casistica dovrebbe limitarsi alle ipotesi in cui il Direttore generale decida di assegnare ulteriori obiettivi aventi natura supplementare rispetto agli ODR e agli OGO ad essi sottesi, con il precipuo intento di agevolare il processo di valutazione dell'operato complessivo dei Direttori di Servizio.

I Programmi operativi annuali (POA) sono formati da:

1. **Una relazione descrittiva.** La relazione è predisposta in forma sintetica mediante l'utilizzo di un linguaggio semplice e chiaro. Essa è volta a rappresentare la correlazione/collegamento del programma e dei relativi obiettivi con gli indirizzi politico/strategici (delineati nei documenti di pianificazione e programmazione: PRS-DEFR/Bilancio/PIAO), nonché il collegamento tra la struttura organizzativa e gli obiettivi. In essa dovranno essere esplicitate le attività con cui s'intendono raggiungere gli obiettivi descritti nei documenti di pianificazione e di programmazione e deve essere conforme al *format* predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.
2. **Una Matrice di correlazione** che esplicita il collegamento tra gli indirizzi politico-strategici e gli obiettivi direzionali e gli obiettivi gestionali operativi di ciascuna direzione generale.
3. **Schede Obiettivi Direzionali (ODR) e Obiettivi Gestionali Operativi (OGO).** Gli ODR sono in capo al Direttore generale/Dirigente apicale e gli OGO sono attribuiti ai Direttori di servizio. A tal proposito, si precisa che gli Obiettivi Direzionali (ODR) sono declinati in uno o più OGO. Gli ODR si intendono conseguiti qualora risultino raggiunti tutti gli OGO in cui sono articolati. I POA delle Direzioni Generali/Partizioni amministrative possono essere più ampi rispetto agli indirizzi forniti dagli obiettivi strategici delineati nei documenti di pianificazione e programmazione, poiché i direttori generali o, comunque, i dirigenti apicali hanno facoltà di definire ulteriori ODR e OGO non previsti nella sottosezione *Performance* del Piano.

Il POA si ritiene completo soltanto dopo la predisposizione di tutti e tre gli elementi su esposti che lo compongono e deve essere formalizzato con una determinazione del Direttore generale o del dirigente apicale.

14 Rimodulazione del POA

Il POA può essere rimodulato o a seguito dell'individuazione da parte della Giunta regionale di nuovi obiettivi strategici/direzionali, oppure con l'aggiunta di nuovi OGO. La rimodulazione del POA può essere effettuata entro il 30 giugno e, comunque, deve essere allineata con l'assestamento di bilancio, dietro specifica disposizione formale assessoriale.

15 Sistema di Valutazione

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

Tale deliberazione, quale atto di indirizzo, unitamente agli ulteriori indirizzi per la contrattazione forniti dalla Giunta regionale con la deliberazione n. 20/9 del 20.04.2018, ha trovato applicazione nell'Accordo del 17 luglio 2018, "*Ipotesi di contratto collettivo regionale di lavoro – stralcio parte normativa*" che ha stabilito modalità e tempi per la valutazione delle *performance* della dirigenza per il triennio 2016- 2018. Il Contratto è stato sottoscritto in via definitiva in data 12 dicembre 2018, a seguito del parere favorevole espresso dalla

Giunta regionale con deliberazioni n. 38/20 del 24.07.2018 e n. 53/5 del 29.10.2018, nonché della certificazione della Corte dei Conti di cui alla deliberazione n.46/2017/CCR dell'11.12.2018.

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

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

La valutazione dei Direttori generali deve necessariamente connettersi alla definizione e valutazione del rendimento dei dirigenti della direzione generale, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi assegnati e conseguiti dalle singole strutture organizzative.

La valutazione dei dirigenti è effettuata con riguardo alle seguenti macro aree:

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

Ciascun dirigente è tenuto ad effettuare una **relazione sull'attività svolta** nella quale devono essere indicati tutti gli elementi che hanno influito positivamente o negativamente sull'andamento della gestione della struttura organizzativa.

La valutazione dei Direttori generali è effettuata:

- fino al raggiungimento di un totale di 75 punti, sulla base degli obiettivi assegnati
- fino ad un massimo di 20 punti in riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi
- ulteriori 5 punti sono attribuiti per il rispetto delle tempistiche.

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

Per quanto riguarda i **comportamenti organizzativi dei Direttori generali**, si assegnano fino a 20 punti attribuendo da 0 a 4 punti per ciascuno dei cinque comportamenti di seguito elencati:

- competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché qualità del contributo assicurato alla performance generale del sistema Regione;
- grado di difficoltà delle funzioni effettivamente esercitate;
- capacità di elaborare soluzioni anche attraverso la gestione positiva dei vincoli normativi, nonché motivazione e capacità nel perseguire obiettivi nuovi e impegnativi;

- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione del comportamento organizzativo dei direttori di servizio.

La valutazione complessiva di tutti gli altri dirigenti è effettuata:

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

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

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

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

Per ogni dirigente sarà, quindi, redatta, a cura del relativo soggetto valutatore, la scheda riepilogativa ridefinita ed allegata al contratto.

Il sistema di valutazione sopra descritto è applicato **a partire dall'anno 2018**.

Si precisa, infine, che il personale dipendente di qualifica non dirigenziale assegnato alle strutture del Segretario generale, degli Uffici speciali e dell'Ufficio del Controllo interno di gestione deve, comunque, essere sottoposto a valutazione anche sulla base della verifica del raggiungimento di obiettivi di gestione.

SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Redazione a cura dell'Ufficio del RPCT

16 Premessa

L'articolo 6 del [D.L. 80/2021](#) ha introdotto il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)** che assorbe alcuni documenti di programmazione già esistenti al fine di integrarli tra loro¹². Tra questi è compreso il Piano Triennale di Prevenzione Corruzione e Trasparenza (PTPCT) che trova spazio nella **Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO**. Scopo di questa sezione è definire una strategia di prevenzione della corruzione a salvaguardia degli obiettivi di valore pubblico secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con il Piano Nazionale Anticorruzione. La programmazione trova il suo logico corollario nella pianificazione di attività volte a verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del sistema, secondo le indicazioni contenute nella **Sezione di monitoraggio**.

Annualmente l'Amministrazione Regionale è tenuta ad **aggiornare** il Piano (*rectius* la Sottosezione) rispetto alla precedente edizione e, in particolare, al momento si è provveduto ad aggiornare per il prossimo triennio i contenuti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione riportati nel **PIAO 2022-2024, allegato alla Delibera del 30 giugno 2022, n. 20/57**.

A differenza del PIAO 2022-24 **le misure di gestione del rischio**, programmate *ex novo* o rimodulate per il triennio 2023-2025, sono ora **analiticamente descritte in un apposito allegato denominato "Schede di gestione del rischio corruttivo"**, redatto, in virtù delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, secondo un'organizzazione logico schematica, di immediata comprensione e di facile lettura e ricerca, che si fonda sui tre pilastri portanti che caratterizzano una buona amministrazione della "cosa pubblica" ovvero l'imparzialità, il buon andamento e la trasparenza.

Con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza come dimensioni del valore pubblico, l'ANAC osserva che le riforme introdotte con il PNRR e con la disciplina sul Piano Integrato di Organizzazione e Attività (PIAO) hanno importanti ricadute in termini di predisposizione degli strumenti di programmazione delle relative misure, inserite nel PIAO. Obiettivo principale del legislatore è, infatti, quello di mettere a sistema e massimizzare l'uso delle risorse a disposizione delle pubbliche amministrazioni (umane, finanziarie e strumentali) per perseguire con rapidità gli obiettivi posti con il PNRR, razionalizzando la disciplina in un'ottica di massima semplificazione e al contempo migliorando complessivamente la qualità dell'agire delle amministrazioni. Il PIAO è, altresì, misura che concorre all'adeguamento degli apparati amministrativi alle esigenze di attuazione del PNRR. Ciò significa anche ridurre gli oneri amministrativi e le duplicazioni di adempimenti per le pubbliche amministrazioni e, come affermato dal

¹² Il D.L. 80/2021 recante *misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia* è stato convertito con la [L.n. 113/2021](#).

Consiglio di Stato, “evitare la autoreferenzialità, minimizzare il lavoro formale, valorizzare il lavoro che produce risultati utili verso l'esterno, migliorando il servizio dell'amministrazione pubblica”¹³.

In questa particolare fase storica in cui sono impegnate ingenti risorse finanziarie e in cui, proprio al fine di rendere più rapida l'azione delle amministrazioni, sono state introdotte deroghe alla disciplina ordinaria, è ad avviso dell'Autorità necessario ribadire chiaramente che è fondamentale ed indispensabile programmare e attuare efficaci presidi di prevenzione della corruzione¹⁴.

A fronte della recente approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, con la [Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023](#), ci si riserva di recepire eventuali ulteriori indicazioni che l'Autorità vorrà impartire nel prossimo periodo.

¹³ Parere n. 506 del 2 marzo 2022 reso dalla Sezione Consultiva per gli Atti Normativi sullo Schema di decreto del Presidente della Repubblica recante “*Individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal piano integrato di attività e organizzazione ai sensi dell'art. 6, co. 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113*”.

¹⁴ ANAC [Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023](#) Piano Nazionale Anticorruzione 2022, PARTE GENERALE, Programmazione e monitoraggio PIAO e PTPCT, § 1. La prevenzione della corruzione e la trasparenza come dimensioni del valore pubblico, p. 22.

17 Parte Generale

17.1 Obiettivi strategici

La prevenzione della corruzione è una delle dimensioni fondamentali del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione. Le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono quindi essenziali per conseguire l'obiettivo di valore pubblico, in quanto contribuiscono alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.

Di conseguenza un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio è lo strumento mediante cui si sviluppa il concetto di valore pubblico, assicurando il benessere e il diritto a una buona amministrazione dei cittadini e, più in generale, di tutti coloro che risiedono ed operano nel territorio regionale.

Per quanto sopra, in coerenza con quanto prescritto dal PNA 2022, per favorire la creazione di valore pubblico, l'Amministrazione regionale¹⁵ persegue nel triennio 2023-25 i seguenti obiettivi strategici:

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

¹⁵ [Delibera del 17 gennaio 2023, n. 2/4](#). Definizione degli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nel Sistema regione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022.

17.1.1 Soggetti coinvolti

L'azione di prevenzione della corruzione è il risultato di un'azione coordinata e congiunta che chiama tutti i soggetti di seguito indicati a concorrere, sia in fase di programmazione che in fase di attuazione, al processo di prevenzione della corruzione. Il ruolo di impulso e coordinamento affidato al RPCT non deve in nessun caso essere motivo di deresponsabilizzazione degli altri attori coinvolti nel processo di gestione del rischio.

Al contrario, l'efficacia del sistema di prevenzione è subordinata al contributo attivo di tutte le figure coinvolte all'interno dell'organizzazione e il suo funzionamento dipende dal coinvolgimento e dalla responsabilizzazione di tutti coloro che partecipano all'adozione e all'attuazione delle relative misure. Pertanto, la declinazione delle specifiche competenze ha il senso di richiamare alla piena corresponsabilità e collaborazione i soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione e nell'attuazione delle misure di salvaguardia, indicandone compiti e responsabilità.

17.1.1.1 La Giunta Regionale

L'organo di indirizzo politico-amministrativo ha un ruolo preminente nel processo di gestione del rischio corruttivo, definendo gli indirizzi e le strategie dell'Amministrazione, nonché favorendo la creazione di un contesto istituzionale e organizzativo che sia di reale supporto al RPCT, a tal fine:

- a. nomina il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza;
- b. assicura lo svolgimento dell'incarico di RPCT con piena autonomia ed effettività;
- c. definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione e gli obiettivi strategici in strategico-gestionale e del Piano di prevenzione della corruzione;
- d. adotta il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- e. adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione;
- f. adotta il Codice di comportamento della Regione;
- g. individua i criteri attuativi delle disposizioni concernenti l'obbligo di astensione per conflitto di interessi.

17.1.1.2 Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza – RPCT

Il RPCT esercita le funzioni attribuite dalla legge con un elevato grado di autonomia e indipendenza, predisponendo il sistema di prevenzione della corruzione, verificando la tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione ed esercitando poteri di vigilanza e controllo limitatamente alle attività di cui sopra.

A tal fine:

- a. propone all'organo di indirizzo, per la necessaria approvazione, gli atti di pianificazione della prevenzione della corruzione, curando eventuali modifiche o aggiornamenti;
- b. programma le attività necessarie a garantire l'attuazione corretta delle disposizioni in tema di trasparenza, elaborando l'apposita sezione di organizzazione dei flussi informativi necessari a garantire

l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati nonché il sistema di monitoraggio sull'attuazione degli stessi

- c. verifica l'efficace attuazione, da parte di tutti i responsabili dell'attuazione delle attività e misure pianificate;
- d. verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici che svolgono attività ad elevato rischio corruzione;
- e. 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;
- f. 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 attività e misure pianificate;
- g. predisporre e pubblica la relazione annuale sui risultati delle attività di prevenzione e sull'attuazione delle misure definite nel piano;
- h. assicura la pubblicazione, diffusione e conoscenza dei Codici di comportamento e cura il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, dandone comunicazione all'ANAC.

Ed inoltre il RPCT nelle seguenti materie:

1. **Segnalazione illeciti – whistleblowing**

- a. riceve le segnalazioni di illeciti relative all'Amministrazione regionale;
- b. valuta la sussistenza dei requisiti di ammissibilità della segnalazione;
- c. verifica se esistano ragionevoli presupposti di fondatezza (fumus), con il supporto degli altri uffici dell'amministrazione e di terzi soggetti eventualmente coinvolti, avendo sempre cura di tutelare la riservatezza del segnalante e del segnalato;
- d. gestisce secondo modalità riservate le comunicazioni con il whistleblower;
- e. dispone le azioni necessarie o la motivata archiviazione delle segnalazioni;
- f. in presenza del fumus, si rivolge agli organi interni o agli enti/istituzioni esterni, preposti ai necessari controlli, in una logica di ottimizzazione del sistema di controlli già esistenti nelle amministrazioni;
- g. non accerta responsabilità individuali qualunque natura esse abbiano né svolge controlli di legittimità o di merito su atti e provvedimenti adottati dall'amministrazione oggetto di segnalazione (Delibera ANAC n. 840 del 2 ottobre 2018).

2. **Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi**

- a. ha il dovere di vigilanza sul rispetto della normativa in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi (art. 15 D.Lgs 39/2013) con:
 - i. 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);
 - ii. la contestazione della situazione di inconferibilità o incompatibilità, sia all'organo che ha conferito l'incarico sia al soggetto interessato, nel rispetto del principio del contraddittorio;
 - iii. l'esercizio del potere sanzionatorio, che consiste in:
 - 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;
- l'adeguamento agli accertamenti effettuati da ANAC.

3. **Divieto di pantouflage**

- a. verifica la corretta attuazione delle misure di prevenzione del pantouflage;
- b. svolge una funzione consultiva di supporto interno dell'amministrazione e, qualora permangano dubbi sulla corretta applicazione della norma in materia, richiede ad ANAC un parere in merito;
- c. cura la verifica istruttoria sul rispetto della norma sul pantouflage da parte degli ex dipendenti, anche con il necessario supporto degli uffici competenti all'interno dell'amministrazione.

4. **Contrasto al riciclaggio e finanziamento del terrorismo**

- a. dispone le azioni necessarie per la sensibilizzazione del personale e la conoscenza degli strumenti a disposizione;
- b. è soggetto "gestore" delle segnalazioni di operazioni sospette;
- c. valuta la rilevanza delle informazioni trasmesse dagli addetti agli uffici dell'Amministrazione;
- d. segnala alla UIF le operazioni di sospetto riciclaggio o finanziamento del terrorismo.

5. **Trasparenza e Accesso civico**

- a. elabora la sezione del Piano dedicata alla trasparenza che contiene necessariamente l'elenco degli obblighi di legge e gli eventuali specifici obblighi di trasparenza ulteriori, con l'indice dei responsabili della elaborazione, trasmissione, pubblicazione e del monitoraggio delle singole informazioni soggette a pubblicazione obbligatoria;
- b. controlla e assicura il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
- c. segnala i casi rilevanti di mancato o ritardato adempimento all'OIV, all'organo di indirizzo politico, all'UPD o all'ANAC;
- d. è destinatario delle istanze di accesso civico semplice sollecitando l'adempimento degli obblighi di pubblicazione di documenti, informazioni e dati normativamente previsti;
- e. provvede sulle richieste di riesame in caso di diniego o mancato riscontro all'accesso civico generalizzato.

6. **Rapporti con ANAC**

- a. collabora attivamente con l'Autorità ove richiesto;
- b. fornisce in tempi brevi riscontro alle richieste di informazioni e documenti utili o conseguenti all'avvio del procedimento di vigilanza, possibilmente corredandoli da una relazione esaustiva;
- c. riscontra nei tempi previsti dal relativo Regolamento (Del. ANAC n. 329/2017), le richieste di ANAC in ipotesi di presunte violazioni degli obblighi di pubblicazione, fornendo adeguate motivazioni sulla mancata pubblicazione e/o notizie sugli esiti del controllo sulla corretta attuazione di tali obblighi.

7. **Pianificazione e monitoraggio del PIAO**

- a. coordina la strategia della prevenzione della corruzione e, allo stesso tempo, ha un ruolo di collegamento fra la prevenzione della corruzione e le altre sezioni di cui si compone il PIAO, prime fra tutte quella della performance, in vista della realizzazione di obiettivi di valore pubblico;
- b. svolge un ruolo proattivo nel raccordo tra le diverse mappature dei processi e partecipa, in posizione di assoluta parità e autonomia valutativa, con gli altri responsabili delle sezioni del PIAO, alle attività di programmazione e monitoraggio in un'ottica di reciproco supporto per la realizzazione di un'effettiva ed efficace sinergia di lavoro e raccordo costruttivo, fatta di continui confronti, aggiornamenti, scambi di buone pratiche e criticità
- c. qualora dal monitoraggio delle misure anti-corruttive e dell'intera sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, emerga la necessità – ai fini di una effettiva attuazione del sistema di prevenzione – di intervenire in altre sezioni, attua azioni propositive verso i responsabili delle sezioni interessate.

17.1.1.3 Sostituto del RPCT in caso di assenza o conflitto di interessi

Nell'eventualità di un periodo di assenza temporanea o di legittima astensione per sussistenza di un conflitto di interesse, di norma, il RPCT è automaticamente sostituito, per il periodo di assenza o per la gestione del procedimento interessato dal conflitto di interessi, dal Direttore Generale della Presidenza. Il dirigente sostituito può sempre avvalersi in via diretta del supporto dei dipendenti assegnati all'Ufficio del RPCT. Resta salva la facoltà di diversa deliberazione dell'organo di indirizzo politico con individuazione di un diverso nominativo, per motivate ragioni da indicarsi nel provvedimento.

Quando l'assenza si traduce, invece, in una vera e propria *vacatio* del ruolo di RPCT non è ammessa sostituzione ed è compito dell'organo di indirizzo attivarsi immediatamente per la nomina di un nuovo Responsabile, con l'adozione di un atto formale di conferimento dell'incarico.

17.1.1.4 Ufficio di supporto del RPCT

Al fine di garantire che il RPCT possa svolgere il proprio ruolo con autonomia ed effettività e adeguate risorse di personale interno, strumentali e finanziarie, l'organo di indirizzo assicura l'istituzione di un ufficio a supporto del RPCT con l'adozione delle modifiche organizzative necessarie e, a tal fine, con Delibera del 13 ottobre 2022, n. 31/41 la Giunta regionale ha istituito presso la Presidenza della Regione l'Ufficio speciale del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'Amministrazione regionale.

Il RPCT fornisce all'organo di indirizzo indicazioni circa l'assetto di una struttura organizzativa idonea e proporzionata che garantisca lo svolgimento pieno ed effettivo delle proprie funzioni in relazione alle esigenze e alle peculiarità dell'Amministrazione.

17.1.1.5 Referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza

L'individuazione e la nomina dei soggetti cui conferire l'incarico di referenti del RPCT è obbligatoria ed è rimessa ai dirigenti apicali di ciascuna struttura dell'Amministrazione e, per gli uffici politici, al capo di gabinetto.

Ogni referente assolve i compiti di coordinamento, supporto, monitoraggio e verifica dell'attività della struttura di competenza, in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, instaurando una comunicazione diretta

con il RPCT, nell'ottica dell'attuazione di un sistema di controllo efficace; per gli uffici a supporto dell'organo politico ai referenti sono demandati esclusivamente i compiti relativi alla trasparenza.

I referenti rappresentano pertanto un fondamentale punto di riferimento sia per la programmazione degli interventi, sia per il monitoraggio e l'attuazione dei medesimi, in considerazione della posizione che rivestono all'interno dell'Amministrazione e delle funzioni loro affidate.

In relazione all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, i referenti svolgono un'attività di:

- a. informativa costante nei confronti del RPCT, impulso e supporto al monitoraggio di primo livello sull'attuazione delle misure e segnalazione al RPCT di qualsiasi criticità attinente a fenomeni corruttivi o di maladministration e alla loro prevenzione;
- b. partecipazione all'analisi dei rischi e all'attuazione delle misure, con impulso e supporto verso i dirigenti e dipendenti della struttura d'appartenenza;
- c. segnalazione al RPCT delle esigenze formative in materia di trasparenza e anticorruzione, manifestate dalla struttura d'appartenenza;
- d. Vigilanza sulla tempestiva ed idonea diffusione del codice di comportamento;
- e. Sensibilizzazione interna alla struttura sulla rotazione ordinaria, sugli obblighi dichiarativi e di astensione in caso di conflitto di interessi, nonché sulla misura del divieto di pantouflage;
- f. Segnalazione diretta e riservata al RPCT di casi di fenomeni corruttivi emersi e supporto alla relativa valutazione in merito alle misure di contenimento del rischio da adottare.
- g. In relazione agli obblighi in materia di trasparenza, i referenti concorrono a:
 - h. supportare le strutture circa l'adempimento degli obblighi di trasparenza secondo le disposizioni
 - i. normative e il loro monitoraggio;
 - j. segnalare eventuali criticità rispetto agli obblighi di pubblicazione, al fine di individuare, con il coordinamento del RPCT la soluzione più adeguata;
 - k. realizzare la Giornata annuale della trasparenza.

17.1.1.6 Dirigenti

Una partecipazione attiva e il coinvolgimento di tutti i dirigenti e dei responsabili delle unità organizzative contribuisce a creare all'interno dell'amministrazione un tessuto culturale favorevole e consapevole alla prevenzione della corruzione. Con riferimento ai rapporti tra RPCT e dirigenti dell'amministrazione, la legge stessa indica che i dirigenti nonché i responsabili apicali dell'amministrazione sono tenuti a collaborare con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi, sia in fase di stesura del Piano.

In particolare, il personale dirigente dell'Amministrazione:

- a. valorizza la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- b. concorre, coordinandosi opportunamente con il RPCT, alla definizione di misure idonee a prevenire e a contrastare i fenomeni di corruzione fornendo - in sede di mappatura dei processi e di stesura del PIAO - tutte le informazioni necessarie per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più

- elevato il rischio corruzione e formula specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo, attraverso la mappatura dei processi;
- c. collabora con il RPCT alla verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici più esposti a rischio corruttivo;
 - d. attua le misure di competenza e verifica che siano attuate dal personale le misure di prevenzione degli illeciti nell'amministrazione e, in particolare, quelle contenute nel piano della prevenzione della corruzione, prestando a tal fine la più ampia collaborazione al RPCT;
 - e. tiene conto, in sede di valutazione delle performance, anche del reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT.

17.1.1.7 Personale dipendente (dirigente e non dirigente) e collaboratori

Tutto il personale, dirigente e non dirigente, compresi i collaboratori a qualunque titolo:

- a. rispetta le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione ed, in particolare, quelle contenute nel piano della prevenzione della corruzione;
- b. collabora con il RPCT;
- c. concorre alla corretta attuazione delle misure programmate secondo le scadenze in esso contenute ed è tenuto a collaborare con il responsabile della prevenzione della corruzione, partecipando alle attività programmate e fornendogli tempestivamente tutti i dati e le informazioni richiesti;
- d. partecipa ai tavoli di lavoro istituiti dal RPCT;
- e. assicura l'adempimento degli obblighi di trasparenza previsti, collaborando nell'elaborazione, reperimento e trasmissione dei dati sottoposti agli obblighi di pubblicazione gravanti sulla sua funzione o sull'ufficio di appartenenza;
- f. osserva i Codici di comportamento;
- g. fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria o contabile nelle ipotesi previste, segnala al responsabile della prevenzione della corruzione eventuali situazioni di condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro.

17.1.1.8 Rete degli RPCT del sistema Regione

Ogni RPCT del sistema Regione è chiamato a fare parte della "rete per la prevenzione della corruzione e la trasparenza" che risponde alle necessità di:

- a. confronto e condivisione di esperienze, metodologie, buone pratiche;
- b. condivisione delle informazioni e delle novità in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- c. supporto allo sviluppo di una rete regionale di professionisti della prevenzione della corruzione e della trasparenza, coinvolgendo all'occorrenza i RPCT degli enti e organismi controllati, partecipati e vigilati dall'Amministrazione.

17.1.1.9 Organi di controllo interno

Nella gestione del sistema di prevenzione della corruzione è fondamentale il coinvolgimento degli organi di controllo interno che, in raccordo col RPCT, concorrono a garantire e migliorare l'efficienza, la qualità e l'attività complessiva dell'amministrazione mettendo a sistema gli strumenti di controllo esistenti con un periodico scambio di flussi informativi.

17.1.1.10 Organismo unico di valutazione e di misurazione dei risultati dei dirigenti di vertice del sistema Regione

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

A questo proposito:

- a. l'OIV verifica i contenuti della Relazione Annuale del RPCT e gli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione, valutando la coerenza di questi ultimi in rapporto sia agli obiettivi strategici nella sezione dedicata del PIAO che agli altri obiettivi individuati nelle diverse sezioni, nonché rispetto agli indicatori previsti;
- b. nello svolgimento delle proprie attività di controllo, l'OIV si confronta con il RPCT - cui ha la possibilità di chiedere informazioni e documenti che ritiene necessari – e con i responsabili delle sezioni del PIAO, promuovendo incontri congiunti e suggerendo rimedi e aggiustamenti alle difficoltà e/o criticità ravvisate in termini di effettività e efficacia della strategia di prevenzione.

Concorrono inoltre al sistema di prevenzione della corruzione nell'ambito delle proprie competenze le seguenti figure istituzionali:

17.1.1.11 Responsabile della protezione dei dati – R.P.D.

Per tutte le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali e 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.

17.1.1.12 RUP dei contratti pubblici

Il Responsabile unico del procedimento (RUP) è una figura centrale nel settore dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture e, quale principale soggetto coinvolto nelle singole fasi dell'appalto nelle quali possono presentarsi situazioni di rischio corruttivo a pregiudizio del corretto e imparziale svolgimento dell'azione amministrativa, opera su un piano di collaborazione e coordinamento con il RPCT segnalandogli eventuali anomalie emerse affinché quest'ultimo possa svolgere successive verifiche, eventualmente a campione.

Il RUP assicura il corretto adempimento degli obblighi dichiarativi in tema di conflitti di interesse, acquisendo le dichiarazioni e verificandone il contenuto, ricorrendo al supporto del RPCT nella valutazione circa ipotesi dubbie di sussistenza di conflitto di interessi, insorte nelle diverse fasi di affidamento ed esecuzione del contratto.

Il RUP fornisce inoltre tutte le informazioni necessarie a programmare le misure di prevenzione della corruzione e a monitorare l'attuazione delle misure pianificate, concorrendo alle procedure di verifica ex post dell'idoneità delle misure previste.

17.1.1.13 *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 della Direzione generale della Centrale Regionale di Committenza (CRC RAS).

17.1.1.14 *Responsabile della Transizione digitale (R.T.D.)*

Il RTD 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'ente 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.

17.1.1.15 *Unità di progetto "PNRR Sardegna"*

Con [Deliberazione della Giunta Regionale 35/27 del 22.11.2002](#) è stata istituita l'Unità di progetto denominata "PNRR Sardegna", incardinata presso la Presidenza della Regione, con competenze, da esercitare sotto la supervisione del Segretario generale, di gestione unitaria del PNRR impattante sul territorio regionale, di coordinamento tecnico-finanziario e di monitoraggio dei progetti di cui risultano titolari la Regione o gli enti e società regionali, oltre che di gestione della comunicazione in raccordo con il competente Servizio della Direzione generale della Presidenza, nonché di verifica della coerenza delle attività in relazione ai programmi nazionali ed europei.

I rapporti fra il RPCT e l'Unità di progetto PNRR Sardegna sono improntati al confronto reciproco e alla massima sinergia onde mettere a sistema e massimizzare l'uso delle risorse a disposizione (umane, finanziarie e strumentali) per perseguire con rapidità gli obiettivi posti con il PNRR nel pieno rispetto dei livelli di trasparenza e prevenzione della corruzione previsti¹⁶.

¹⁶ ANAC [Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023](#), Piano Nazionale Anticorruzione 2022, § Premessa: il PNA nella prospettiva del PNRR, p. 17.

17.2 Processo e modalità di predisposizione del Piano

Il presente documento è redatto sulla base delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 ([Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023](#)), degli [Orientamenti ANAC per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022](#) e degli obiettivi strategici di cui alla [Delibera G.R. del 17 gennaio 2023, n. 2/4](#).

Valutati l'impatto del contesto esterno e del contesto interno rispetto alla loro capacità di favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi all'interno dell'Amministrazione ed analizzate le criticità emerse in sede di mappatura dei processi, si è proceduto alla valutazione dei rischi corruttivi con l'individuazione delle azioni di trattamento del rischio corruttivo mediante rimodulazione delle misure (generali e specifiche) previste nella precedente programmazione triennale e pianificazione di nuove misure per il triennio 2023-2025.

Le attività di rimodulazione delle misure esistenti è stata condotta in un'ottica di efficacia, efficienza e economicità dell'azione amministrativa, in considerazione degli esiti del monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure previste dal [PIAO 2022-24](#) condotto in conformità al paragrafo "*Monitoraggio del rischio corruttivo e della trasparenza*" ivi contenuto (pagina 263 ss.).

Alla trasparenza, quale misura di prevenzione della corruzione, è dedicata un'apposita sezione di programmazione che si completa con l'allegato al presente piano, denominato "Amministrazione Trasparente: individuazione dei soggetti responsabili", in cui è riportata l'organizzazione dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione dei soggetti tenuti alla elaborazione, trasmissione, pubblicazione e al monitoraggio dei dati e delle informazioni.

La pianificazione delle azioni di gestione del rischio trova il suo logico corollario nell'apposito paragrafo nella sezione Monitoraggio, in cui sono declinate le modalità di monitoraggio dell'attuazione e di riesame delle misure, per garantire e migliorare il sistema complessivo della prevenzione della corruzione e della trasparenza in un'ottica di sostenibilità organizzativa, semplificazione, automatizzazione e informatizzazione, anche in funzione degli obiettivi di valore pubblico indicati nell'apposita sezione del presente Piano.

18 Analisi di contesto e valutazione del rischio

Nei paragrafi che seguono si riportano le informazioni relative alle caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente culturale, sociale ed economico nel quale opera l'Amministrazione Regionale (contesto esterno), della propria organizzazione e delle attività gestite (contesto interno) al fine di mettere in evidenza le informazioni necessarie a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi per via delle specificità dell'ambiente in cui la Stessa opera. L'attività di ricerca, raccolta, studio e interpretazione dei dati ha consentito, con riferimento al complesso delle fonti considerate, di selezionare le informazioni in possesso di altre amministrazioni ritenute rilevanti e pertinenti in ambito di prevenzione del fenomeno corruttivo. Il riferimento temporale dei dati utilizzati riguarda prevalentemente il quadriennio 2019-2022.

Contestualmente, alla valutazione dell'impatto del contesto interno e del contesto esterno viene trattato il processo di gestione del rischio tramite identificazione, analisi e ponderazione del rischio, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure preventive che verranno dettagliate in fase di trattamento del rischio.

18.1 L'impatto del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha come duplice obiettivo quello di individuare e descrivere le caratteristiche culturali, sociali ed economiche, strutturali e congiunturali, dell'ambiente nel quale l'Amministrazione si trova ad operare che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, di definire la strategia di prevenzione del rischio corruttivo in rapporto alle peculiarità del territorio e dell'ambiente.

La disamina delle principali dinamiche territoriali o settoriali e influenze o pressioni di interessi esterni cui l'Amministrazione può essere sottoposta costituisce un passaggio essenziale nel valutare se, e in che misura, il contesto, territoriale o settoriale, di riferimento incida sul rischio corruttivo e conseguentemente nell'elaborare una strategia del rischio adeguata e puntuale.

In tale contesto rileva ricordare che per fronteggiare la crisi economica, demografica e socio-culturale e favorire l'uscita dall'emergenza sanitaria, si attende una profonda evoluzione nella gestione dei processi nella pubblica amministrazione. Le riforme e gli investimenti programmati hanno la finalità di eliminare molti vincoli burocratici, semplificare le procedure di affidamento dei contratti pubblici e razionalizzare i procedimenti amministrativi, con il rischio che – senza un adeguato sistema di gestione e controllo – possa crearsi un substrato particolarmente fertile per la corruzione. Oltre a ciò la piena realizzazione dei progetti previsti nelle missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e della Programmazione comunitaria 2021-2027 determinerà inevitabilmente, in un'ottica di rilancio del paese, una domanda crescente di prevenzione dei rischi di corruzione e di trasparenza nella spendita dei fondi pubblici, in considerazione delle possibili distorsioni dei processi decisionali e di spesa rispetto alle condizioni di normalità.

Per tale motivo, con il supporto dell'Autorità nazionale anticorruzione e delle Autorità di Gestione, si adotteranno tutte le azioni deputate al migliore perseguimento degli obiettivi di prevenzione anche con mirato riferimento all'attuazione del PNRR e della Politica di coesione europea 2021-2027.

18.1.1 Sviluppo demografico, economia del territorio e dinamiche socio-culturali

Nel mese di Novembre 2022, la Banca d'Italia pubblicava l'[Aggiornamento congiunturale n. 42](#), in cui si riporta che nella prima parte del 2022 l'economia della Sardegna ha continuato a crescere, proseguendo il recupero dei livelli pre-pandemici e beneficiando anche del sostanziale azzeramento delle restrizioni alla mobilità. Secondo le stime basate sull'indicatore trimestrale dell'economia regionale della Banca d'Italia (ITER), il prodotto della Sardegna sarebbe aumentato di circa il 5 per cento nei primi sei mesi dell'anno rispetto al periodo corrispondente del 2021, una variazione poco inferiore a quella del Mezzogiorno e alla media italiana. Alla crescita avrebbero contribuito soprattutto i servizi, grazie alla dinamica positiva del turismo, e le costruzioni, la cui attività è stata trainata dalle favorevoli misure fiscali.

LE IMPRESE. Nel settore produttivo regionale l'attività economica è cresciuta nella prima parte dell'anno in tutti i principali comparti, con intensità diverse. Nell'industria è aumentata moderatamente: secondo il sondaggio della Banca d'Italia l'incremento del fatturato nominale ha riguardato quasi la metà delle imprese, mentre la spesa per investimenti è rimasta debole. La dinamica dei costi dell'energia e le difficoltà di approvvigionamento hanno iniziato a incidere sull'operatività del settore, comportando un aumento dei prezzi alla produzione per una frazione rilevante di

operatori. Gli incentivi fiscali hanno continuato a sospingere la crescita nelle costruzioni, che è tuttavia risultata in rallentamento rispetto all'anno prima: sono incrementati gli investimenti dei privati, soprattutto nel rinnovo di abitazioni, mentre sono diminuiti quelli in opere pubbliche. L'attività si è intensificata più nettamente nei servizi, ma rimangono nel complesso margini di recupero rispetto al periodo precedente la pandemia. Nel turismo la ripresa della domanda ha coinvolto sia i visitatori italiani sia quelli stranieri, e si è associata a un andamento positivo nei trasporti.

IL MERCATO DEL LAVORO E LE FAMIGLIE. Nei primi sei mesi del 2022 è aumentato il numero degli occupati in Regione, superando i livelli del 2019. I dati delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali indicano che la crescita dei contratti di lavoro subordinato è proseguita anche nei mesi estivi¹⁷. Nel complesso dei primi otto mesi dell'anno sono stati registrati circa 1.500 contratti in più al netto delle cessazioni rispetto al 2021: a questa differenza ha contribuito esclusivamente la domanda di lavoro a tempo indeterminato, mentre la creazione di posizioni a termine è stata inferiore a quella dell'anno prima. Il miglioramento del quadro congiunturale ha comportato una crescita della partecipazione al mercato del lavoro e una riduzione del tasso di disoccupazione. I redditi delle famiglie hanno beneficiato della dinamica occupazionale. Si è ridotto rispetto a giugno dello scorso anno il numero delle famiglie percettrici del Reddito o della Pensione di cittadinanza, la cui incidenza rimane superiore a quella nazionale. I consumi continuerebbero a crescere nel complesso dell'anno, ma a un tasso più basso rispetto a quello osservato nel 2021, risentendo del rialzo dei prezzi dell'energia e dei beni alimentari.

IL MERCATO DEL CREDITO. È proseguita la crescita dei prestiti concessi al settore privato non finanziario. Quelli alle imprese sono aumentati, rispecchiando una dinamica eterogenea tra settori e classi dimensionali: hanno rallentato i finanziamenti erogati alle aziende dei servizi e quelli agli operatori più piccoli, mentre si sono intensificati quelli concessi alla manifattura e alle imprese di maggiore dimensione. È risultato in accelerazione il credito alle famiglie. La dinamica è dipesa sia dall'espansione dei mutui per l'acquisto di abitazioni, per l'incremento del volume di vendite nel mercato immobiliare, sia da quella del credito al consumo. Non sono emersi cambiamenti rilevanti nella qualità del credito bancario, con il tasso di deterioramento che è rimasto sui livelli contenuti osservati nel precedente triennio. Si è lievemente ridotta la quota dei finanziamenti in bonis per i quali si è osservato un incremento del rischio di credito percepito dagli intermediari, sebbene rimanga su livelli più elevati rispetto al dato nazionale. Le giacenze nei depositi bancari delle famiglie e delle imprese residenti in Sardegna hanno continuato a crescere nettamente, ma in rallentamento rispetto alla fine del 2021: alla dinamica positiva dei conti correnti si è associata una riduzione dei

¹⁷ In tale contesto si era già appreso – con la lettura dell'[Analisi del mercato del lavoro 2021 \(dati aggiornati al IV trimestre 2021\)](#) dell'Osservatorio del mercato del lavoro presso l'Aspal – che l'analisi dei dati di fonte amministrativa relativi al IV trimestre del 2021 fa registrare come, nel complesso, i principali indicatori del mercato del lavoro si riportino sui livelli simili a quelli riscontrati nel 2019, l'anno di spartiacque rispetto alla crisi innescata dal coronavirus. Anzi, in alcuni casi tali livelli sono stati persino superati, come ad esempio le attivazioni nette e la media delle posizioni lavorative giornaliere. Segnali incoraggianti, dunque, che invitano a un cauto ottimismo, sebbene permanga l'incertezza relativa all'andamento dell'economia nazionale e con le dinamiche insite in un processo di trasformazione del mercato del lavoro ancora in atto, caratterizzato in prospettiva dall'impatto del percorso della transizione ecologica e digitale sui processi produttivi e da fenomeni emergenti, quali il cosiddetto "*great resignation*".

Nel recente periodo, le misure di contenimento a seguito dell'emergenza pandemica si sono riverberate maggiormente in quei comparti caratterizzati dalla frequentazione e dalla presenza, come quello alberghiero, della ristorazione e, più in generale, a vocazione turistica e il cui peso specifico sul tessuto produttivo della Sardegna è di primaria importanza. Anche in questo caso, però, è importante sottolineare un aspetto positivo: già il 2021, infatti, ha fatto registrare spiragli di recupero, lasciando intravedere una verosimile e ancor più marcata ripresa nel corso del 2022. Inoltre, il cosiddetto "blocco dei licenziamenti" da un lato e gli *ecobonus* governativi per le ristrutturazioni dall'altro hanno garantito sia una qualche tenuta dei contratti di lavoro a tempo indeterminato che l'occupazione nel settore dell'edilizia. Anche i maggiori livelli di scolarizzazione hanno rappresentato un elemento di protezione del posto di lavoro e, comunque, un fattore deterrente importante in termini di adattabilità e occupabilità. ASPAL OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO, [Analisi del mercato del lavoro 2021 \(dati aggiornati al IV trimestre 2021\)](#), pp. 2 ss.

depositi a risparmio. L'inasprimento delle politiche monetarie finalizzato a contenere l'aumento dei prezzi ha fatto emergere i primi segnali di tensione sugli spread medi applicati dagli intermediari finanziari alle imprese e alle famiglie.

18.1.2 La criminalità percepita

L'indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. Lo fa basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per i Paesi ritenuti meno corrotti. La metodologia cambia ogni anno per riuscire a dare uno spaccato sempre più attendibile delle realtà locali.

In relazione al CPI 2021, l'Italia guadagnava 3 punti importanti rispetto all'anno precedente, che le consentivano di compiere un balzo in avanti di 10 posizioni nella classifica dei 180 Paesi oggetto dell'analisi. Il CPI 2021 posizionava dunque l'Italia al 42esimo posto, con un punteggio di 56¹⁸, e al 17esimo posto su 27 paesi europei (la media UE del CPI è di 64/100¹⁹)²⁰. Il progresso dell'Italia evidenziato nell'edizione 2021 del CPI, in linea con il costante miglioramento dal 2012 ad oggi, è il risultato della crescente attenzione dedicata al problema della corruzione nell'ultimo decennio e fa ben sperare per la ripresa economica del Paese dopo la crisi generata dalla pandemia. La fase di rilancio del Paese richiede infatti la massima attenzione alla prevenzione dei rischi di corruzione, affinché gli impegni presi per la digitalizzazione, l'innovazione, la transizione ecologica, la sanità e le infrastrutture possano trovare piena realizzazione²¹.

Il costante miglioramento in relazione all'indice di percezione della corruzione si conferma con il più recente CPI 2022 che colloca l'Italia al 41esimo posto, con un punteggio di 56²².



Indice di Percezione della Corruzione (CPI) 2021 / Posizione dell'Italia dal 2012 al 2022

¹⁸ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [Indice di percezione della corruzione 2021 in 180 paesi nel mondo.](#)

¹⁹ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [Indice di percezione della corruzione 2021 nell'Unione Europea.](#)

²⁰ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [Indice di percezione della corruzione.](#)

²¹ L'Indice elaborato annualmente dalla più importante organizzazione anticorruzione a livello globale classifica i Paesi in base al livello di corruzione percepita nel settore pubblico, attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita). TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [Indice di percezione della corruzione: l'Italia scala la classifica di 10 posizioni.](#) 25 gennaio 2022. La presentazione del CPI 2022 è programmata per il 31 gennaio 2023.

²² TRANSPARENCY INTERNATIONAL. [Indice Percezione Corruzione 2022.](#)

Per il conseguimento dell'importante risultato, l'Italia ha potuto beneficiare delle misure anticorruzione adottate nell'ultimo decennio, a partire dalla L.n. 190/2012, e passando per il nuovo codice degli appalti che ha portato ad una maggiore trasparenza²³. Nell'ambito della pubblicazione del CPI 2021 è stato ricordato il ritardo nella trasposizione della Direttiva europea 2019/1937 sul tema del *whistleblowing*, presupposto per l'integrazione della disciplina contenuta nella legge 179/2017. Solo di recente, con il [Decreto Legislativo n. 24 del 10 marzo 2023](#)²⁴ l'Italia ha proceduto all'attuazione della Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019 riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione. La Direttiva, entrata in vigore il 16 dicembre 2019, ha l'obiettivo di assicurare e fornire ai segnalanti (o *whistleblowers*) pari tutele in tutti gli Stati membri, armonizzate tra i vari settori, introducendo regole comuni che impongano l'adozione di canali di segnalazione resi certi, riservati e sicuri e che, al tempo stesso, garantiscano una protezione efficace e misure di tutela in presenza di possibili ritorsioni²⁵.

Nel periodo tra il 01/01/2019 e il 30/04/2021 i media italiani hanno riportato 1548 casi di corruzione (in senso lato), di cui 59 sono riferibili al territorio regionale (3,8% del totale), secondo la distribuzione sotto riportata²⁶.

Area geografica nel territorio regionale	Casi di corruzione	Distribuzione sul territorio regionale	Reato più rilevante (numero di casi)
Provincia di Sassari	11	18,6%	Peculato (5 casi, di cui 2 associati alla truffa)
Provincia di Nuoro	6	10,2%	Peculato (2 casi)
Provincia di Oristano	8	13,6%	Turbativa d'asta (3 casi)
Provincia del Sud Sardegna e Città Metropolitana di Cagliari	34	57,6%	Peculato (15 casi, di cui 2 associati rispettivamente a turbativa d'asta e voto di scambio)
Totale	59	100%	Peculato (23 casi)

²³ Sul punto, vedi anche TRANSPARENCY INTERNATIONAL, [Indice di percezione della corruzione CPI 2022. L'Italia conferma il punteggio e guadagna una posizione](#), 31 gennaio 2023.

²⁴ Sul punto, vedi anche ANAC, [Busia: finalmente l'Italia recepisce in via definitiva la direttiva sul whistleblowing, 10 marzo 2023](#).

²⁵ Le modifiche attese riguardano in particolare gli ambiti di applicazione soggettivo ed oggettivo; le procedure; l'obbligo di riservatezza; le garanzie afferenti alle ipotesi di ritorsione; le sanzioni. PATRIZIA CARDILLO in FORUM PA, [Whistleblowing: in dirittura di arrivo il Decreto di recepimento della direttiva europea. Ecco cosa prevede](#), 12 Gennaio 2023.

²⁶ TRANSPARENCY INTERNATIONAL, [Mappiamo la corruzione. I casi di corruzione riportati dai media italiani \(periodo 01/01/2019-30/04/2021\)](#).

18.1.3 Il contesto criminale

Il contesto criminale relativo alla Sardegna, descritto nell'ambito delle [Relazioni sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata](#) (ultimo dato disponibile: anno 2021) si caratterizza per la presenza nell'Isola delle **organizzazioni straniere**²⁷, della rilevanza del **fenomeno migratorio irregolare**²⁸ e di quello relativo agli **atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali**.

Nella [Relazione sull'attività delle forze di polizia per l'anno 2019](#) si riporta che la Sardegna è caratterizzata da manifestazioni delinquenti di matrice autoctona – talora anche a carattere organizzato – ma estranee alle logiche e alle modalità criminali proprie delle storiche associazioni mafiose²⁹. Tuttavia, la presenza nelle carceri isolane di detenuti in regime di alta sicurezza legati a sodalizi mafiosi siciliani, calabresi, campani e pugliesi non è estranea al progressivo insediamento *in loco* di soggetti a loro collegati³⁰.

Le mire espansionistiche delle compagini locali si indirizzano alla ricerca di stabili possibilità di inserimento nei “mercati” di investimento più remunerativi. In questo senso continua ad essere privilegiata l'acquisizione di proprietà immobiliari e la rilevazione di attività commerciali che insistono presso gli insediamenti turistici di maggior rilievo, con il fine di riallocare e reinvestire capitali di provenienza illecita³¹.

Particolare rilievo nel contesto esterno, in termini di condizionamenti impropri che potrebbero derivare sull'attività dell'amministrazione, è attribuibile al fenomeno degli **atti intimidatori nei confronti degli amministratori pubblici**. Nel 2019 la Sardegna, con il censimento di 50 episodi, ha registrato un sensibile decremento rispetto all'anno precedente, quando era risultata la Regione maggiormente interessata dalla fenomenologia (78 episodi nel 2018), posizionandosi al settimo posto tra le Regioni italiane, dopo la Sicilia, la Lombardia, la Puglia, la Campania, la Calabria e l'Emilia Romagna³². La tendenza alla diminuzione del fenomeno in argomento è stata confermata poi negli

²⁷ Nella recente [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), si riporta che le strutture criminali nigeriane gestiscono direttamente nel Distretto il traffico di droga (oltre alla tratta di donne da avviare alla prostituzione). Il fenomeno della c.d. *mafia nigeriana*, già oggetto di indagini e processi in altre sedi giudiziarie, riguarda associazioni segrete composte da nigeriani, con gerarchie e riti interni di affiliazione che garantiscono coesione e riservatezza che esercitano un penetrante controllo sul territorio attraverso il controllo di esercizi commerciali e locali di ristorazione. CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §. *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, p. 18.

²⁸ Gli stranieri irregolari giunti in Sardegna sono stati negli anni 2018, 2019 e 2020 rispettivamente 1012, 894 e 1567; nel 2021 la pressione irregolare via mare ha registrato un aumento con riferimento al territorio regionale, per cui sono stati registrati 1720 sbarchi. CAMERA DEI DEPUTATI. [Relazione sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata \(Anno 2020\)](#), p. 59; e [Relazione \(Anno 2021\)](#), p. 33.

²⁹ Tale considerazione risulta tuttora valida. La Corte d'Appello di Cagliari rappresenta infatti che nel corso del 2021 non è pervenuto alcun procedimento in materia di delitti di associazione a delinquere di stampo mafioso, così come l'anno precedente. CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della Giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2021](#), p.43.

³⁰ Un autorevole indicatore degli interessi economici espressi sul territorio dalle consorterie discende dalla lettura dei dati pubblicati dall'“Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata”, che segnalano procedure per la gestione di 155 immobili, a fronte di ulteriori 145 già destinati. Sono, inoltre, attive le procedure per la gestione di 13 aziende. Alberghi e ristoranti, attività di commercio, riparazione veicoli, costruzioni, attività immobiliari, noleggio, informatica, nonché immobili ad uso residenziale sono le prevalenti tipologie di beni sottratti alle mafie in Sardegna. Seguendo un ordine quantitativo decrescente, i medesimi concernono le aree di Cagliari, Olbia-Tempio-Pausania, Carbonia-Iglesias, Sassari e Ogliastra. CAMERA DEI DEPUTATI. [Relazione sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata \(Anno 2019\)](#), p. 480.

³¹ CAMERA DEI DEPUTATI. [Relazione sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata \(Anno 2019\)](#), p. 480.

³² CAMERA DEI DEPUTATI. [Relazione sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata \(Anno 2019\)](#), p. 102.

anni successivi: gli atti intimidatori commessi nel 2020 e nel 2021 sono stati rispettivamente stati 31³³ e 25³⁴. Per il 2022 il Ministero dell'Interno registra invece un *trend* in aumento in quanto nei primi 9 mesi dell'anno sono stati censiti 27 episodi³⁵.

Ulteriori elementi descrittivi del contesto criminale sono rinvenibili nei dati contenuti nella [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2021](#), diffusi in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2022. Passando in rassegna i dati specifici per categoria di reato si osserva che:

1. le sopravvenienze per i **delitti contro la pubblica amministrazione** sono diminuite in quanto sono stati iscritti n. 365 procedimenti rispetto ai 388 del periodo precedente (-23), di cui 44 per **peculato**, 21 per **corruzione** e 3 per **concussione**;
2. sono stabili i delitti aventi ad oggetto l'**indebita percezione di contributi e finanziamento** (11 come l'anno passato);
3. non è pervenuto alcun procedimento in materia di delitti di **associazione a delinquere di stampo mafioso**, così come l'anno precedente;
4. è identico all'anno precedente anche il numero dei procedimenti per il delitto di **omicidio volontario**: 8 sopravvenuti. Si precisa che due omicidi hanno avuto come vittima una donna;
5. sono nettamente in aumento nel periodo considerato i procedimenti sopravvenuti per **omicidio colposo** o **lesioni colpose gravi o gravissime**, pari a 139 rispetto ai 68 del p.p. (+71), di cui 21 per omicidio colposo semplice e addirittura 36 per omicidio stradale (+18 rispetto all'anno precedente) e 37 per il reato di cui all'art. 590 c.p. e 45 per l'art. 590 bis c.p.. Destano preoccupazione i reati di omicidio stradale, di elevato numero nonostante l'inasprimento delle pene;
6. sono in costante e preoccupante aumento nel periodo considerato i procedimenti sopravvenuti per **delitti contro la libertà sessuale** (artt. da 609-bis a 609-septies c.p.) pari a 237 procedimenti contro i 207 del p.p. (+30); sono aumentati anche i procedimenti sopravvenuti per il delitto di **stalking** (art. 612-bis cod. pen.): 347 procedimenti contro i 260 nel periodo precedente (+87); i reati di cui all'art. 600 bis c.p. (**prostituzione minorile**) sono stati 7; quelli di cui all'art. 600 ter c.p. (**pornografia minorile**) sono stati 26 (+13) e quelli di cui all'art. 600 quater c.p. (**detenzione o accesso a materiale pornografico**) sono stati 29 (21 anno precedente); questi ultimi dati sono in netto aumento rispetto ai dati dell'anno precedente e sono indicativi di un fenomeno sociale preoccupante, tenuto conto che il totale di tale categoria di reati è pari a 646 procedimenti contro 507 dell'anno precedente. Assai numerosi sono i **reati per maltrattamenti in famiglia**, pari a 539 nel periodo; nella prassi

³³ CAMERA DEI DEPUTATI. *Relazione sull'attività delle forze di polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata (Anno 2020)*, p. 92.

³⁴ MINISTERO DELL'INTERNO. [Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali. Report al 30 settembre 2022](#), p. 4.

³⁵ Il dato appare particolarmente rilevante se riferito all'incidenza del numero di intimidazioni in rapporto alla popolazione (100 mila abitanti): su un totale di 460 casi registrati nei 9 mesi 2022, la media nazionale è di 0,76 episodi ogni 100 mila abitanti. Le prime 5 regioni sono la Calabria (50 casi = 2,57 per 100 mila), l'Abruzzo (22 casi = 1,68 per 100 mila), la **Sardegna** (27 casi = 1,65 per 100 mila), la Puglia (45 casi = 1,12 per 100 mila) e la Sicilia (53 casi = 1,06 per 100 mila). Nei 27 casi i soggetti presi di mira ricoprivano l'incarico di sindaco (15), consigliere comunale (5) e componente della Giunta (6). Nel corso del 2022 in 2 casi le intimidazioni sono state rivolte ad amministratori regionali. MINISTERO DELL'INTERNO. [Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali. Report al 30 settembre 2022](#).

quotidiana si osserva un netto aumento di tale tipologia di reati che derivano da situazioni di malessere sociali e problematiche individuali;

7. sono aumentati i procedimenti sopravvenuti per **reati in materia di stupefacenti** che sono stati in totale 524 (444 p.p., quindi +80) di cui 469 per l'art. 73 DPR 309/90 (**produzione, traffico e detenzione illeciti di sostanze stupefacenti o psicotrope**) e 55 per il reato di cui all'art. 74 legge citata (**associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope**), come noto tra i procedimenti di più complessa trattazione;
8. quanto ai **reati informatici** (artt. da 615-bis a 615-quinques cod. pen.) si registrano 142 sopravvenienze, numero in aumento rispetto a quello del periodo precedente (104, quindi +38);
9. nel periodo in esame vi è stata una modesta diminuzione dei procedimenti per **reati contro il patrimonio** in quanto le sopravvenienze sono state complessivamente 1847 (1985 p.p.) di cui 8 per **usura** (22 p.p.); 131 per **rapina** (107 p.p., quindi +24), 89 per **estorsione** (87 p.p.), 57 per **furto in abitazione** (37 nel periodo precedente, quindi +20), 23 per **riciclaggio** (19 nel periodo precedente), 4 per il reato di **reimpiego** di cui all'art. 648 ter c.p. (7 nel periodo precedente) e nessuno per la nuova fattispecie incriminatrice di autoriciclaggio;
10. per quanto attiene ai reati in materia di **reati economici** (bancarotta e falsi in bilancio), sono stabili i reati di **bancarotta** pari a 12 (11 p.p.) mentre sono in aumento (15) quello per **falsi in bilancio** (11 p.p.);
11. sono diminuiti i procedimenti per i reati in materia di **riduzione in schiavitù e tratta di esseri umani** pari a 6 (11 p.p.);
12. quanto ai reati in materia di **inquinamento, rifiuti** o in genere **contro l'ambiente e la salute delle persone**, sono stati iscritti 93 procedimenti previsti dall'art. 256 all'art. 260 D.Lgs. 152/06, Codice dell'Ambiente (stabili rispetto all'anno precedente); 83 (ex art. 181 D.Lgs. 42/04) in netta diminuzione rispetto ai 183 l'anno precedente; 171 è il numero complessivo dei procedimenti per reati previsti dal D.P.R. 380/2001 (Testo Unico Edilizia), di cui 0 per l'art. 30 e n. 171 per l'art. 44 (201 c.p.). Il totale complessivo di tale tipologia di reati è quindi pari a 347 procedimenti, ai quali devono sommarsi i 6 procedimenti per **reati ambientali** di cui agli artt. da 42 bis c.p. a 452 *quaterdecies* c.p., introdotti dalla L. n. 68/15;
13. sono nuovamente cresciuti, riportandosi alla media degli anni precedenti, i procedimenti sopravvenuti per **reati in materia tributaria**, con particolare riferimento a quelli indicati nel D.Lgs. n. 74 del 2000 sono stati n. 176³⁶.

Nella recente [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel distretto giudiziario di Cagliari, per l'anno 2022](#), pubblicata a seguito dell'inaugurazione dell'anno giudiziario tenutasi il 28 gennaio 2023, con riferimento ai reati di competenza della Direzione Distrettuale Antimafia, si evidenzia che nell'Isola non vi sono associazioni di tipo mafioso anche se sono emersi contatti ed accordi con le tradizionali organizzazioni mafiose del Sud Italia nel settore del **traffico degli stupefacenti** e nel **riciclaggio di proventi da attività illecite**³⁷.

³⁶ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2021](#), § *Giurisdizione Penale – I dati specifici per categorie di reato*, p. 43.

³⁷ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §, *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, pp. 12 ss.

Con riferimento alle strutture dedite alla criminalità organizzata, di competenza della DDA, si rileva un'operatività indifferenziata in tutto il territorio dell'Isola e la principale attività illecita riguarda il traffico di droga cui si ricollega direttamente la commissione di gravi rapine in danno di portavalori e depositi di denaro. Si ravvisa anche un tessuto di relazioni tra gli esponenti della criminalità sarda e malavitosi appartenenti alle strutture criminali dedite al narcotraffico a livello nazionale ed internazionale: cosche della *ndrangheta*, specie quelle attive in nord Italia, gruppi camorristici campani e criminalità organizzata calabrese³⁸.

Si segnalano, quali ambiti di possibile infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto economico sociale della Sardegna, quelli relativi ai settori economici che nell'Isola sono caratterizzati da alta remuneratività del capitale ovvero dipendono dai pubblici finanziamenti. Si tratta degli investimenti immobiliari in alcune aree costiere di maggior pregio, con particolare riferimento alle coste della Gallura, oggetto di grande attenzione da parte degli investigatori, e quelli relativi alle fonti di energia rinnovabile ovvero alla gestione del trattamento dei rifiuti. Il territorio gallurese rappresenta, inoltre, un contesto di particolare interesse per gruppi criminali organizzati per riciclare capitali e proventi illeciti³⁹.

In aumento è anche il fenomeno dei **delitti contro la libertà sessuale**, di **stalking** e in tema di **pedopornografia**⁴⁰, al pari dei **reati contro il patrimonio** con particolare riferimento ai delitti di usura, rapina, estorsione e furto in abitazione⁴¹.

18.1.4 Focus sui delitti contro la Pubblica Amministrazione

In occasione della cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario 2021, la Corte d'Appello di Cagliari ha rilevato un leggero calo delle sopravvenienze dei **delitti contro la pubblica amministrazione**, nel distretto di competenza, che nel **periodo 1° luglio 2019 – 30 giugno 2020** risultano in diminuzione, in quanto sono stati iscritti n. 388 procedimenti rispetto ai 447 del periodo precedente (-59), di cui 33 per peculato, 16 per corruzione ed 1 per concussione.

La tendenza di calo complessivo viene confermata anche in riferimento ai dati del **2021**: le sopravvenienze per i delitti contro la pubblica amministrazione sono diminuite in quanto sono stati iscritti n. 365 procedimenti rispetto ai 388 del periodo precedente (-23). Tuttavia, con specifico riferimento ai reati di **peculato, corruzione e concussione** si registra un aumento delle sopravvenienze (44 per peculato, 21 per corruzione e 3 per

³⁸ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §, *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, pp. 16 ss.

³⁹ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §, *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, pp. 18, 20.

⁴⁰ *Le iscrizioni per il reato di stalking sono passate a 97 rispetto alle 85 dell'anno precedente, per le quali spesso viene richiesta in fase di indagini, anche in via d'urgenza, una misura cautelare (in genere allontanamento dall'abitazione o divieto di avvicinamento alla parte offesa). In aumento rispetto all'anno precedente è anche il numero dei procedimenti per violenza sessuale (con 20 nuove iscrizioni rispetto ai 17 dell'anno precedente). In tutti gli uffici del Distretto è stato registrato un aumento dei casi di maltrattamenti in famiglia; a Cagliari al 30.06.2021 le iscrizioni erano state 98 mentre al 30.06.2022 si sono registrate 104 nuove iscrizioni.* CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §, *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, pp. 12 ss.

⁴¹ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI. [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §, *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, pp. 12 ss.

concussione)⁴². La statistica, nell'ambito della Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022, viene descritta come sostanzialmente stabile⁴³.

Allo stesso tempo la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Nuoro evidenzia che i reati contro la Pubblica Amministrazione, al pari dei reati contro l'ambiente e quelli economici, si affiancano con una significativa presenza ai tradizionali fenomeni criminosi⁴⁴.

In tale contesto, rileva ricordare che la Presidente della Sezione giurisdizionale regionale della Corte dei Conti locale già nel 2021 osservava che i fenomeni corruttivi hanno determinato costi sempre più crescenti, che si traducono, inevitabilmente, anche in pregiudizi rilevanti per l'erario e, in definitiva, per l'economia nazionale. La lotta alla corruzione costituisce un impegno prioritario anche in vista delle ingenti risorse di provenienza europea di cui il nostro Paese è destinatario e di prossima devoluzione⁴⁵. In linea con queste previsioni, nella Relazione per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2022, si sottolinea che molte delle aspettative dei Cittadini sono riposte negli effetti attesi dall'attuazione del PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – che poggiano sull'introduzione delle riforme attese da anni e, in primis, di quelle del sistema tributario e della Pubblica amministrazione. Nella stessa Relazione si richiama l'articolo 8 del d.l. 77/2021, convertito con l. 108/2021 in base al quale ciascuna amministrazione centrale titolare di interventi previsti nel PNRR è tenuta a provvedere al coordinamento delle relative attività di gestione, nonché al monitoraggio, alla rendicontazione e al controllo degli investimenti e delle riforme di pertinenza e a dotarsi, in tale ottica, di un adeguato sistema di gestione e controllo, con l'inclusione di misure finalizzate alla prevenzione, all'individuazione e alla rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interesse e della duplicazione di finanziamenti, evidenziando i rischi connessi al possibile sviamento dal fine pubblico e all'illecito utilizzo delle pubbliche risorse. La necessità di garantire la corretta gestione e il perseguimento degli obiettivi individuati dal Legislatore, nonché di intervenire per il ripristino della legalità e il risarcimento dei danni eventualmente arrecati, interpella direttamente la Magistratura contabile in tutte le sue articolazioni⁴⁶.

A tali premesse, nello specifico ambito dei fondi del PNRR, ha fatto seguito l'attribuzione alla Corte dei Conti di ulteriori compiti che attengono anche alla verifica sullo stato di avanzamento degli interventi del Piano. L'Istituto esercita il controllo sulla gestione svolgendo in particolare valutazioni di economicità, efficienza ed efficacia circa l'acquisizione e l'impiego delle risorse finanziarie provenienti dai fondi di cui al PNRR⁴⁷ e riferisce al Parlamento,

⁴² cfr CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI, [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel distretto giudiziario di Cagliari per l'anno 2020](#), p. 90; e CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI, [Relazione sull'amministrazione della Giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2021](#), p. 43.

⁴³ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI, [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2022](#), §, *Riflessi di problemi sociali sull'attività giudiziaria*, p. 12.

⁴⁴ CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI, [Relazione sull'amministrazione della Giustizia nel Distretto Giudiziario di Cagliari per l'anno 2021](#). Già con riferimento all'anno 2020 la Procura di Nuoro informava che i reati commessi contro la Pubblica Amministrazione rappresentano una fascia di illeciti presente nel territorio di riferimento, secondo la tendenza nazionale, e che merita attenzione. CORTE D'APPELLO DI CAGLIARI, [Relazione sull'amministrazione della giustizia nel distretto giudiziario di Cagliari per l'anno 2020](#).

⁴⁵ CORTE DEI CONTI, Sezione giurisdizionale regionale per la Sardegna. Inaugurazione dell'anno giudiziario 2021. [Relazione della Presidente](#), 5 Marzo 2021.

⁴⁶ CORTE DEI CONTI, Sezione giurisdizionale regionale per la Sardegna. Inaugurazione dell'anno giudiziario 2022. [Relazione della Presidente](#), 4 Marzo 2022.

⁴⁷ Art. 7, comma 7, del [d.l. 31 maggio 2021, n. 77](#), convertito dalla legge 29 luglio 2021, n. 108. Tale controllo si informa a criteri di cooperazione e di coordinamento con la Corte dei conti europea, secondo quanto previsto dall'articolo 287, paragrafo 3 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea.

almeno semestralmente⁴⁸, sullo stato di attuazione del PNRR. Tale attività si colloca, con chiara evidenza, nell'ambito nell'espletamento delle funzioni di controllo-referto poste a garanzia della legalità, efficienza ed economicità dell'agire proprio della Pubblica amministrazione, svolte in modalità concomitante rispetto all'attuazione dei programmi di spesa⁴⁹.

Nell'ambito della recente [inaugurazione dell'anno giudiziario 2023 della Corte dei Conti per la Sardegna](#), il Procuratore Regionale riferisce che il settore per cui sono ravvisati maggiori profili di criticità è quello dell'**indebita percezione di contributi pubblici** e delle **frodi comunitarie**. Il particolare disvalore delle condotte illecite in tale comparto emerge con chiarezza sol che si consideri che il fine pubblico, per il soddisfacimento del quale vengono stanziare risorse normalmente limitate, viene sacrificato per lucro personale, sottraendo i finanziamenti ad altri aventi diritto⁵⁰.

18.2 L'impatto del contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al *rischio corruttivo* ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'Amministrazione. Entrambi questi aspetti contestualizzano il sistema di prevenzione della corruzione e sono in grado di incidere sul suo livello di attuazione e di adeguatezza⁵¹.

18.2.1 Mappatura dei processi

La mappatura dei processi consiste nell'individuazione dei processi organizzativi propri dell'amministrazione ed è uno strumento utile ad 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. La mappatura assume carattere strumentale ai fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi ed alla efficace pianificazione di misure adeguate di prevenzione della corruzione.

Nella RAS, la mappatura dei processi viene effettuata per il tramite di un apposito modulo della piattaforma "Amministrazione Aperta", un *software* deputato, tra l'altro, a gestire anche gli adempimenti connessi alle pubblicazioni obbligatorie. Il sistema adotta un modello di gestione del rischio che consente di «esprimere una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e di indicare gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio». Tale possibilità consente all'utente di valorizzare la fase di monitoraggio e valutare le misure di prevenzione del rischio in termini di attuazione e efficacia.

ESITI DEL MONITORAGGIO. A conclusione del monitoraggio di I e di II livello e dell'intervento del RPCT risultano sul sistema 283 processi pubblicati nel 2022 su 832 totali, per cui si osserva un discreto incremento dei processi caricati. Persiste tuttavia una forte disparità nella distribuzione dei processi mappati dai diversi Assessorati e

⁴⁸ In deroga a quanto previsto dall'art. 3, comma 6, della legge 14 gennaio 1994, n. 20 ai sensi del quale *la Corte dei conti riferisce, almeno annualmente, al Parlamento ed ai consigli regionali sull'esito del controllo eseguito [...]*.

⁴⁹ CORTE DEI CONTI, PROCURA REGIONALE PRESSO LA SEZIONE GIURISDIZIONALE PER LA SARDEGNA. *Inaugurazione dell'anno giudiziario 2023, Relazione del Presidente della Sezione giurisdizionale per la Sardegna Donata Cabras*, Cagliari, 17 febbraio 2023, p. 2-3.

⁵⁰ CORTE DEI CONTI, PROCURA REGIONALE PRESSO LA SEZIONE GIURISDIZIONALE PER LA SARDEGNA. *Inaugurazione dell'anno giudiziario 2023, Relazione del Procuratore regionale Bruno Tridico*, Cagliari, 17 febbraio 2023, p. 11

⁵¹ [ANAC. Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi. § 3.2 Analisi del contesto interno. Allegato 1 alla Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019](#), Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019;

permangono forti carenze dal punto di vista qualitativo, a causa della non adeguata alimentazione da parte delle strutture dirigenziali delle informazioni indispensabili per la gestione del rischio corruttivo.

Il report sulla mappatura dei processi estratto dall'applicativo "Amministrazione Aperta" (allegato al presente piano) consente di inquadrare elementi utili per l'analisi del contesto interno, procedere all'individuazione di misure e soluzioni gestionali e organizzative per potenziare gli strumenti in atto ed eventualmente promuoverne di nuovi, individuare le aree e rischi emergenti e processi organizzativi trascurati o tralasciati nella fase di mappatura, prevedere nuovi e più efficaci criteri per analisi valutazione e ponderazione del rischio.

Dalla distribuzione dei processi mappati si evince che **il rischio maggiore è concentrato su tre Aree di rischio**, circa il 60% dei processi mappati riguarda infatti le seguenti aree:

1. **Contratti pubblici** (16%);
2. **Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari, con effetto economico** diretto ed immediato per il destinatario (19%) e **privi di effetto economico** diretto ed immediato per il destinatario (13%);
3. **Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio** (11%).

Andando ad indagare sulla descrizione del processo e sui dati utili alla valutazione del rischio, si notano informazioni sovente incomplete e lacunose ed emerge una probabile carenza di cultura organizzativa basata sui processi. Le manchevolezze riguardano non tanto la parte descrittiva delle fasi e azioni del processo quanto piuttosto la valutazione ed il trattamento del rischio, in quanto le strutture talvolta non procedono ad individuare cause abilitanti o eventi rischiosi, con la conseguenza che nessun tipo di rischio è associato al processo.

Le **cause abilitanti/eventi rischiosi** maggiormente presi in considerazione all'interno dei processi sono prevalentemente riconducibili a tre ordini di **fattori di rischio**:

1. **Mancato rispetto dei tempi procedurali** (Intempestiva predisposizione/adozione di un atto; Mancato compimento di un'azione nei termini prescritti);
2. **Controlli inadeguati** (Alterazioni o omissioni di attività di controllo; Disomogeneità nelle valutazioni e nei controlli);
3. **Violazione del dovere di buon andamento e imparzialità** (Uso improprio o distorto della discrezionalità; Svolgimento di attività in presenza di potenziale conflitto di interessi).

Purtroppo non risulta prevista alcuna misura di mitigazione rispetto al 39% delle cause abilitanti/eventi rischiosi rilevati, tuttavia nel restante 61% dei casi, per mitigare il rischio associato al verificarsi di questi fattori di rischio, sono state individuate svariate **misure** riconducibili **in prevalenza** alle seguenti categorie:

1. **Misure di controllo (24%), di organizzazione (18%);**
2. **Misure di disciplina del conflitto di interessi (8%), di informatizzazione dei processi (8%);**
3. **Misure di regolamentazione (7%), di formazione (6%).**

In definitiva risulta che i processi qualitativamente completi di almeno una causa abilitante e una misura sono 508 su 832 presenti nel sistema.

18.2.2 Analisi del contenzioso relativo all'anno 2022

I dati riportati nel presente paragrafo sono stati censiti dalla Direzione Generale dell'Area Legale – attuale Avvocatura Regionale – e, nell'ambito del presente Piano, contribuiscono alla descrizione del contesto nonché al miglioramento del processo di misurazione del livello di rischio.

CONTENZIOSO INSTAURATO NEL 2022. Per quanto concerne il nuovo contenzioso instaurato nel 2022 presso gli organi di giurisdizione amministrativa, risultano promossi circa **230 giudizi**, di cui il 60% instaurati presso il TAR Sardegna, il 30% presso il Consiglio di Stato ed il 10% presso altre giurisdizioni speciali (Corti di Giustizia Tributaria; Tribunale Superiore delle Acque Pubbliche; etc.).

Si riporta di seguito un prospetto riepilogativo delle strutture maggiormente coinvolte nel contenzioso di cui sopra.

Assessorato	Percentuale di coinvolgimento dell'Assessorato sul totale dei ricorsi	Principali materie trattate nel contenzioso
Assessorato degli enti locali, finanze ed urbanistica	40%	demanio e tutela paesaggistica
Assessorato alla sanità ed alle politiche sociali	10%	sedi farmaceutiche; nomine; tetti di spesa
Assessorato al personale e riforma della Regione	10%	concorsi e procedure di stabilizzazione; rivendicazione mansioni superiori; differenze retributive
Assessorato della difesa dell'ambiente	10%	valutazioni di impatto ambientale e di incidenza
Assessorato del turismo, artigianato e commercio	5%	erogazione contributi manifestazioni culturali e sportive
Assessorato dei lavori pubblici	4%	finanziamenti interventi progettuali infrastrutture
Assessorato dell'agricoltura e riforma agro-pastorale	4%	usi civici; contributi fondi strutturali

Nell'ambito del contenzioso rientrante nelle casistiche di *maladministration* instauratosi nel 2022, è censito un **ricorso per silenzio - inadempimento**, che coinvolge l'Amministrazione regionale ed un comune, in relazione al mancato riscontro alla richiesta di erogazione dei contributi a rifusione danni da alluvione.

ESITI DEL CONTENZIOSO NEL 2022. Per quanto attiene al contenzioso amministrativo definito nel 2022, in cui rientrano anche giudizi instaurati in anni precedenti, nell'80% dei casi l'esito è stato positivo per l'Amministrazione, in particolare nelle vertenze afferenti alle autorizzazioni paesaggistiche, agli appalti, ai trasporti (procedure collegate alla continuità territoriale), alle concessioni demaniali marittime. La tendenza rimarcata è quindi quella di una diminuzione percentuale del contenzioso in cui l'Amministrazione è risultata soccombente.

In riferimento ai **giudizi di ottemperanza** definiti nel 2022 si registrano 2 giudizi definiti positivamente per l'Amministrazione, mentre in 4 casi l'Amministrazione risulta soccombente, di cui 2 congiuntamente ai comuni interessati, vertendo il contenzioso su questioni di tutela paesaggistica.

18.2.3 Illeciti penali nell'ambito dell'Amministrazione Regionale

Con riferimento ai *delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione* (Libro II, Titolo II, Capo I del Codice Penale), verificatisi o conosciuti nel 2022, in cui l'Amministrazione Regionale è parte offesa, dai dati rilevati dalla Direzione Generale dell'Area Legale – attuale Avvocatura regionale – si evincono due casi di **Abuso d'ufficio** (art. 323 c.p.) in area a rischio “**incarichi e nomine**” e un caso di **Truffa** (640 c.p.), in area “**gestione di fondi strutturali**”.

Nel corso del 2022, in relazione ai provvedimenti penali per la categoria in commento, si registra inoltre una condanna non definitiva a carico di un membro degli uffici di diretta collaborazione dell'organo politico per l'art. 319 *quater* c.p. (**Induzione indebita a dare o promettere utilità**), nell'ambito dell'area “**incarichi e nomine**”.

APPROFONDIMENTO SUI REATI DI TRUFFA (ARTT. 640, 640 BIS C.P.). Nell'ambito dell'analisi del contenzioso relativo al 2021, i reati di truffa (art. 640 c.p.) e truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640 *bis* c.p.) rappresentavano le fattispecie più ricorrenti in danno dell'Amministrazione Regionale. Tale circostanza richiama la necessità di maggiore attenzione in sede di attuazione delle misure preventive di eventi corruttivi, frodi e irregolarità con specifico riferimento alle misure di controllo sui requisiti, sia preliminare che successivo in fase di rendicontazione.

Dalla mappatura dei processi correlati emergeva peraltro un non sufficiente grado di completezza dell'analisi del rischio corruttivo da parte delle strutture competenti, tale da non consentire una corretta identificazione dei fattori abilitanti del rischio specifico correlato a detti procedimenti e a tali forme di reato.

Con riferimento alle fattispecie in commento, per l'anno 2022, come nell'anno precedente, permangono nel censimento 6 casi:

- art. 640 *bis* c.p. – **Truffa**: 4 casi, di cui 3 relativi a “**concessione di contributi**” erogati dall'amministrazione e 1 a “**gestione di fondi strutturali**”;
- art. 316 *ter* c.p. – **Indebita percezione di erogazioni pubbliche**, in area “**gestione fondi strutturali**”.

Considerato che, nel corso del 2022 non sono mancate le occasioni di impulso alla mappatura dei processi che hanno interessato in maniera generalizzata le strutture dell'Amministrazione, il censimento di un numero di casi identico a quello del 2021, a fronte delle azioni adottate, non può considerarsi indice di inefficacia delle stesse in quanto il loro impatto dovrà valutarsi nel corso del triennio, comparando i dati sopra elencati con quelli che si

acquisiranno a conclusione del periodo di riferimento (2025). Occorre infatti tener conto dello scostamento temporale normalmente intercorrente tra la commissione di un fatto illecito e l'avvio di un procedimento in sede penale.

18.2.4 Monitoraggio annuale sui codici di comportamento

In sede di monitoraggio annuale sui codici di comportamento si è proceduto ad analizzare il fenomeno delle violazioni del Codice disciplinare (CCRL All. E) e del Codice di comportamento (Codice approvato con delibera n. 43/7 del 29 ottobre 2021) e ad analizzare gli ambiti maggiormente interessati dalle contestazioni disciplinari.

PROCEDIMENTI DISCIPLINARI TRATTATI NEL 2022. Nel corso del 2022 sono stati trattati dal competente Ufficio **37 procedimenti disciplinari**, cui sono riferiti i dati riportati nella seguente tabella.

Procedimenti disciplinari complessivamente avviati nel 2022 e conclusi entro l'anno	23
Procedimenti disciplinari avviati in precedenza ma conclusi nel 2022	9
Procedimenti disciplinari avviati nel 2022 ma non conclusi nell'anno	5
Totale dei procedimenti trattati nel 2022	37

In 6 casi le segnalazioni trasmesse non hanno dato luogo al procedimento disciplinare in quanto non rilevanti sotto tale profilo (3 casi), la posizione si è regolarizzata (2 casi) e il dipendente è stato trasferito ad altra Amministrazione (1 caso).

La tendenza in calo dei procedimenti disciplinari censiti nel 2022, a fronte dei 53 procedimenti trattati nell'anno precedente, descrive un generale miglioramento in termini di osservanza da parte del personale delle norme previste nei Codici di comportamento.

GLI ESITI. Con riferimento agli esiti dei procedimenti in commento si osserva che **10 procedimenti si sono conclusi con provvedimento di archiviazione** per insussistenza del fatto contestato (4 casi) o per fatto non punibile (6 casi).

Le **sanzioni comminate nel 2022 sono state complessivamente 22**, cui sono riferiti i dati sotto riportati.

Rimprovero verbale	6
Rimprovero scritto	9
Multa	4
Sospensione	2
Licenziamento	1
Totale delle sanzioni comminate nel 2022	22

AREE DI RIFERIMENTO. In relazione ai procedimenti trattati nel 2022, si osserva che le disposizioni violate o presunte tali afferiscono principalmente alle seguenti aree:

violazione delle disposizioni sulle assenze dal servizio (assenze ingiustificate)	11
svolgimento di attività extra impiego, senza la relativa autorizzazione (art. 8 Codice di comportamento approvato con delibera n. 43/7 del 29 ottobre 2021)	4
esercizio di attività non rientranti nei doveri d'ufficio e attività extra impiego durante l'orario di lavoro con l'utilizzo di strumenti dell'Amministrazione.	2
violazione delle disposizioni sul comportamento in servizio (art. 11 Codice di comportamento approvato con delibera n. 43/7 del 29 ottobre 2021)	3
inadempienza sulle istruzioni impartite	3
altre violazioni	6

Per il triennio 2023-2025, si prevede di introdurre misure di prevenzione da affiancare alle norme del Codice di comportamento e del Codice disciplinare poste a presidio delle aree sopra elencate.

19 Trattamento del rischio

Il rischio corruttivo che andiamo a trattare va inteso in senso ampio come la possibilità che nell'amministrazione si verifichino eventi riconducibili al complesso dei reati contro la pubblica amministrazione⁵² (corruzione penale) oppure al fenomeno della "maladministration" (corruzione amministrativa) che riguarda atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

La corruzione penale e quella amministrativa sono accomunate dal fatto che entrambe afferiscono, seppur con presupposti e conseguenze dissimili, a comportamenti lesivi del buon andamento e dell'imparzialità della pubblica amministrazione, i quali – come è noto – costituiscono la massima espressione della democrazia e del principio di uguaglianza insieme agli obblighi di trasparenza considerati il 'punto di confluenza' dei principi giuridici consacrati nell'art. 97 della Costituzione.

Il trattamento del rischio corruttivo è quindi la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi di violazione del buon andamento, dell'imparzialità e della trasparenza, tenuto conto delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi, in cui si individuano le misure idonee di prevenzione e si programmano le modalità della loro attuazione.

Tutte le attività (dall'analisi del contesto alla valutazione del rischio) precedentemente effettuate sono propedeutiche all'identificazione e progettazione delle misure che rappresentano, quindi, la parte fondamentale della pianificazione anticorruzione.

⁵² I reati previsti nel Libro Secondo, Titolo II, Capo I del Codice Penale (*dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione*) benché ciascuno connotato da proprie specificità sono posti a presidio dei principi di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione di cui all'art. 97 della Costituzione.

Le misure di gestione del rischio pianificate per il triennio 2023-2025 sono analiticamente descritte nell'allegato denominato "Schede di gestione del rischio corruttivo", redatto secondo un'organizzazione logico schematica, di immediata comprensione e di facile lettura e ricerca, che si fonda sui tre pilastri portanti che caratterizzano una buona amministrazione della "cosa pubblica" ovvero l'imparzialità, il buon andamento e la trasparenza.

Ogni scheda di gestione del rischio descrive la tipologia di rischio che si intende mitigare, inserendolo nel contesto normativo e fattuale di riferimento, fornendo elementi di continuità tra le azioni precedentemente attuate e quelle che si programma di realizzare in futuro, e – non ultimo – si pone l'obiettivo di prevedere misure specifiche e puntuali da attuarsi secondo scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili, misurabili in fase di controllo e di monitoraggio con precisa declinazione delle responsabilità e degli indicatori di realizzazione (output) e di impatto (target).

19.1 Rischio di violazione del buon andamento

Il principio di buon andamento dell'azione amministrativa, codificato dall'art. 97, comma 2, Cost., secondo cui *i pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione*, assicura le condizioni attraverso le quali il nostro ordinamento giuridico-amministrativo tende a realizzare al meglio quelle garanzie individuali e sociali volte a promuovere il pieno sviluppo della persona umana⁵³.

Detto principio, nonostante il tenore letterale del comma richiamato, congiuntamente a quello di *imparzialità*, non va riferito solo all'organizzazione dei pubblici uffici, ma informa l'attività amministrativa ad ampio raggio, investendo l'intero funzionamento dell'amministrazione pubblica⁵⁴ tenuta ad agire sempre nel modo più adeguato e conveniente per il fine pubblico che intende perseguire.

Il principio di *buon andamento*, così come sopra definito ed esplicitato dall'art. 1, L. 241/1990, si pone pertanto come regola generale dell'azione amministrativa che, oltre a dover garantire la legittimità delle scelte operate (legalità) e prescindere da condizionamenti oggettivi e soggettivi di qualsiasi natura operando le scelte più adeguate al perseguimento del pubblico interesse (imparzialità), si estende fino a costituire fonte di responsabilità in merito al corretto uso delle risorse assegnate e ai risultati raggiunti nell'amministrazione della "cosa pubblica".

In quest'ottica, lungi dall'essere unitario e di semplice applicazione, il buon andamento risulta frutto della compenetrazione di diversi criteri, tutti di eguale peso ed importanza, che l'Amministrazione è tenuta a rispettare ed a contemperare tra loro *riuscendo, nei limiti del possibile, a soddisfare i seguenti criteri generali*:

- *economicità*;
- *rapidità*;
- *efficacia (raffronto tra risultati conseguiti ed obiettivi programmati)*;

⁵³ ROBERTO MARRAMA, *I principi regolatori della funzione di organizzazione pubblica*, in *Diritto Amministrativo II Edizione* – Autori Vari. Monduzzi Editore 1998.

⁵⁴ Corte Cost. Sent. 3 marzo 1966, n. 22, "*La norma costituzionale non si riferisce esclusivamente alla fase organizzativa iniziale della pubblica Amministrazione, ma ne investe piuttosto il funzionamento nel suo complesso*".

- *efficienza (raffronto tra risorse impiegate e risultati conseguiti);*
- *miglior contemperamento degli interessi;*
- *minor danno per i destinatari dell'azione amministrativa*⁵⁵.

19.2 Rischio di violazione dell'imparzialità

Il *principio di imparzialità*, unitamente a quello di *buon andamento*, presiede all'espletamento della funzione organizzativa dei pubblici uffici ai sensi dell'art. 97 della Costituzione ma costituisce, in generale, anche un parametro di valore inscindibile rispetto all'attività amministrativa nonché il fine di quella «buona amministrazione» al servizio della persona, che è lo scopo ultimo di un ordinamento democratico⁵⁶.

L'imparzialità va intesa anzitutto come esigenza di considerare e contemperare tutti gli interessi coinvolti nell'azione amministrativa, privilegiando, tra le varie soluzioni disponibili a tutela dell'interesse pubblico primario, quella che maggiormente garantisce l'armonizzazione delle diverse esigenze giuridicamente tutelate dall'ordinamento, in maniera da prescindere da condizionamenti oggettivi e soggettivi di qualsiasi natura.

Il principio in parola deve concretamente intendersi come capacità di colui che esercita una pubblica funzione di operare le scelte più adeguate al perseguimento dell'interesse primario scaturente dalle disposizioni normative, sia a livello deliberativo che programmatico, e di raggiungere un grado di astrazione rispetto agli interessi coinvolti, tale da far prevalere l'interesse pubblico dopo un'attenta ponderazione di tutte le circostanze, le posizioni e i valori pertinenti con l'oggetto del procedimento.

Dal *principio di imparzialità* derivano numerosi corollari tra i quali assumono particolare rilevanza:

- *l'ammissione* di tutti i soggetti, *indiscriminatamente*, al godimento dei *pubblici servizi*;
- il *divieto* di qualsiasi *favoritismo* e la *illegittimità* degli atti amministrativi emanati senza aver valutato tutti gli interessi pubblici e privati esistenti;
- *l'obbligo* per i funzionari di astenersi dal partecipare a quegli atti in cui essi abbiano, direttamente o per interposta personale, un qualche interesse;
- i criteri tecnici e imparziali di composizione delle commissioni giudicatrici di concorsi e gare pubbliche.

19.3 Rischio di violazione della trasparenza

La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche⁵⁷.

La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di

⁵⁵ FRANCESCO CARINGELLA, *I principi generali dell'azione amministrativa*, in Manuale di Diritto Amministrativo II Edizione – Giuffrè 2007.

⁵⁶ Per una compiuta disamina sul concetto di imparzialità si veda ROBERTO MARRAMA, *I principi regolatori della funzione di organizzazione pubblica*, in Diritto Amministrativo II Edizione – Autori Vari. Monduzzi Editore 1998.

⁵⁷ D.Lgs. 14/03/2013, n. 33, Art. 1, *Principio generale di trasparenza*.

eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.

La trasparenza è resa effettiva dalla pubblicazione delle informazioni sui siti istituzionali delle amministrazioni la cui circolazione è oggi resa più semplice e ampia dall'uso della rete internet.

Solo il rispetto degli obblighi di trasparenza può dare piena attuazione alla trasparenza in chiave di prevenzione della corruzione, dato che solo la conoscenza integrale delle informazioni e dati sull'azione amministrativa consente al cittadino di comprendere l'essenza e la consistenza del fenomeno corruttivo e poterne dare una sua interpretazione personale. Per queste ragioni il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 pone le misure di trasparenza, unitamente a quelle di prevenzione della corruzione, in stretta correlazione al conseguimento dell'obiettivo del valore pubblico.

Le schede di gestione del rischio di violazione della trasparenza, riportate nell'allegato denominato "Schede di gestione del rischio corruttivo", hanno come obiettivo l'implementazione delle misure di trasparenza per il triennio 2023-2025, tenuto conto della disciplina e della giurisprudenza in materia di trasparenza, degli orientamenti dell'ANAC con particolare riferimento al PNA 2022, nonché della normativa in materia di trattamento dei dati personali e dei pronunciamenti del Garante Privacy.

SEZIONE 3. SALUTE ORGANIZZATIVA E CAPITALE UMANO

Redazione a cura della Direzione Generale
del Personale e riforma della Regione

SOTTOSEZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO

20 L'organizzazione regionale

L'art. 19 della Legge Regionale n. 31/98, come modificato dalla LR n. 5 del 13 aprile 2017, art. 7 comma 3, prevede che venga predisposta una Relazione annuale sullo stato dei costi dell'organizzazione dell'amministrazione regionale. Considerata la struttura del PIAO che prevede una sezione sullo stato dell'organizzazione regionale è opportuno che tale adempimento, in un'ottica di semplificazione amministrativa, venga assolto con l'adozione di tale documento che viene trasmesso anche al Consiglio regionale.

L'Amministrazione regionale è composta dalla Presidenza e da 12 Assessorati (L.R. n. 1/1977). Ad ogni Assessorato, e alla Presidenza, fanno riferimento una o più Direzioni generali per un massimo di 24 (art. 13 comma 2 LR 31/1998). L'art. 13 della Legge Regionale n. 31/98, come modificato dall'art. 1 bis della Legge Regionale n.10/21, prevede inoltre che "per l'impulso, la programmazione e l'attuazione di interventi nelle materie intersettoriali, sono istituiti fino ad un massimo di tre dipartimenti coordinati dal Presidente della Regione, per il tramite del Segretario generale della Regione istituito dall'art. 2 comma 1 della Legge Regionale n 10/21." Tale legge ha inoltre previsto gli Uffici speciali "quali strutture organizzative che possono essere istituite per l'adempimento di funzioni specifiche rese obbligatorie dalla legislazione dell'Unione europea o statale vigente."

Dalle rilevazioni effettuate alla data del 31/12/2022, il contesto organizzativo è definito in 21 Direzioni generali, articolate in 112 Servizi, 5⁵⁸ Uffici Speciali, e ulteriori partizioni amministrative quali: n. 7 Unità di progetto, l'Ufficio ispettivo, l'Ufficio del controllo interno di gestione, il Centro regionale di Programmazione e l'ENI CBC.

La descrizione delle strutture è rappresentata nella seguente tabella.

20.1 Struttura organizzativa dell'Amministrazione Regionale

PRESIDENZA/ ASSESSORATI	DIREZIONE GENERALE/ ALTRA PARTIZIONE ORGANIZZATIVA
SEGRETARIATO GENERALE	UFFICIO SPECIALE "UFFICIO DI STATISTICA DELLA REGIONE"
	UFFICIO SPECIALE "UFFICIO DEL CONTROLLO STRATEGICO"

⁵⁸ Si specifica che l'Ufficio Speciale del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'Amministrazione regionale e l'Ufficio Speciale del Controllo strategico dell'amministrazione regionale sono stati istituiti rispettivamente con D.G.R. n. 31/41 del 13.10.2022 e n. 31/42 del 13.10.2022 ma allo stato attuale non sono ancora operativi.

	DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE"
PRESIDENZA	D.G. DELLA PRESIDENZA
	D.G. AGENZIA REG.LE DEL DISTRETTO IDROGRAFICO DELLA SARDEGNA
	D.G. DELLA PROTEZIONE CIVILE
	D.G. DELLA CENTRALE REGIONALE DI COMMITTENZA
	AVVOCATURA REGIONALE
	UFFICIO SPECIALE "UFFICIO DI SUPPORTO DELL'AVVOCATURA REGIONALE
	UFFICIO ISPETTIVO
	ENI CBC
	UFFICIO COMMISSARIO EMERGENZA ALLUVIONE
	UFFICIO COMM.DELEGATO EMERGENZA ALLUVIONE 2015
	UdP "UFFICIO DELLA AUTORITA' DI AUDIT"
	UFF. COMM.STRAORD. DEPUR. BADESI LANUSEI CALALIBEROTTO PLATAMONA
	COMMIS. DI GOVERNO CONTRO DISSESTO IDROGEOLOGICO
	UFFICIO SPECIALE "RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI PER IL SISTEMA REGIONE"
	UFFICIO EMERGENZA COVID-19
	UdP "ERADICAZIONE DELLA PESTE SUINA"
	UFFICIO COMMISSARIO EMERGENZA INCENDI 2021
	UFFICIO COMM. STRAORDINARIO BONIF AMB. E RIGENER. URB.
	UFFICIO EMERGENZA UCRAINA
	UFFICIO STAMPA
UFFICIO SPECIALE DEL RESPONSABILE PER LA PREVENZIONE	

	DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE
	UdP "PNRR SARDEGNA"
	D.G. DEL CORPO FORESTALE E VIGILANZA AMBIENTALE
AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE	D.G. DELL'INNOVAZIONE E SICUREZZA IT
	UdP per lo sviluppo della banda ultra larga in Sardegna a 100Mbps
	D.G. DEL PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE
	UFFICIO DEL CONTROLLO INTERNO DI GESTIONE
	OIV
PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DEL TERRITORIO	D.G. DEI SERVIZI FINANZIARI
	CENTRO REGIONALE DI PROGRAMMAZIONE
	UdP "CERTIFICAZIONE DELLA SPESA DEI FONDI DEI PO FESR, FSE e FSC"
ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA	D.G. DEGLI ENTI LOCALI E FINANZE
	D.G. DELLA PIANIFICAZIONE URBANISTICA TERRITORIALE E DELLA VIGILANZA EDILIZIA
DIFESA DELL'AMBIENTE	D.G. DELLA DIFESA DELL'AMBIENTE
AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE	D.G. DELL'AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE
TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO	D.G. DEL TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO
LAVORI PUBBLICI	D.G. DEI LAVORI PUBBLICI
	UdP "INTERVENTI PER L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO"
	UdP "INTERVENTI COMMISSARIALI CONTRO IL DISSESTO IDROGEOLOGICO"
INDUSTRIA	D.G. DELL'INDUSTRIA

LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE	D.G. DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE
PUBBLICA ISTRUZIONE, BENI CULTURALI, INFORMAZIONE, SPETTACOLO E SPORT	D.G. DEI BENI CULTURALI, INFORMAZIONE, SPETTACOLO E SPORT
	D.G. DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE
	UdP "ISCOL@"
IGIENE E SANITA' E DELL'ASSISTENZA SOCIALE	D.G. DELLA SANITA'
	D.G. DELLE POLITICHE SOCIALI
TRASPORTI	D.G. DEI TRASPORTI

20.2 Sistema Regione (Art. 1, commi 2-2 bis e Allegato 1 della L.R. 31/98)

Oltre all'Amministrazione centrale operano 3 Enti, 8 Agenzie, 1 Azienda e 1 Istituto. L'insieme di queste Amministrazioni costituiscono il sistema Regione come previsto dall'art.1 comma 2 bis della legge regionale n. 31 del 13 novembre 2018, come di seguito elencato:

- **Agenzia regionale Sardegna ricerche;**
- **ASE** Agenzia Sarda delle Entrate;
- **FORESTAS** Agenzia forestale regionale per lo sviluppo del territorio e l'ambiente della Sardegna;
- **Agenzia conservatoria delle coste della Sardegna;**
- **ARPAS** Agenzia regionale per la protezione dell'ambiente della Sardegna;
- **ARGEA Sardegna** Agenzia regionale sarda per la gestione e l'erogazione degli aiuti in agricoltura;
- **AGRIS** Agenzia per la ricerca in agricoltura;
- **LAORE** Agenzia regionale per l'attuazione dei programmi in campo agricolo e per lo sviluppo rurale;
- **ENAS** Ente acque della Sardegna;
- **AREA** Azienda regionale per l'edilizia abitativa;
- **ASPAL** Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro;
- **E.R.S.U.** Ente regionale per il diritto allo studio universitario di Cagliari;
- **E.R.S.U.** Ente regionale per il diritto allo studio universitario di Sassari;
- **I.S.R.E.** Istituto superiore regionale etnografico.

20.3 Amministrazione Regionale: consistenza del personale in forza

La Regione Sardegna ha in servizio, al 01 marzo 2023, 3911 unità di personale così suddiviso:

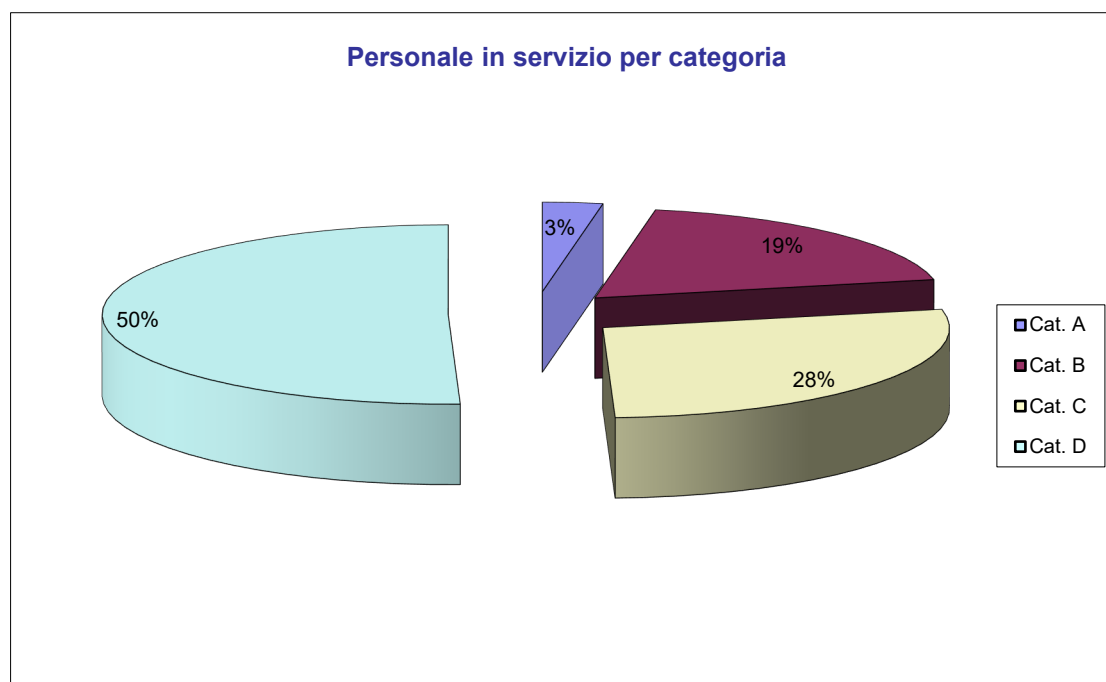
- 96 Dirigenti (di cui n. 4 in aspettativa e n. 3 in attesa di incarico)
- 2471 Amministrativi comprensivi di 14 unità a tempo determinato
- 4 Giornalisti a tempo indeterminato
- 1084 Forestali
- 9 Personale qualificato CRP
- 3 Personale Controllo interno di gestione
- 244 personale L.R. n. 42/1989

20.4 Articolazione organizzativa

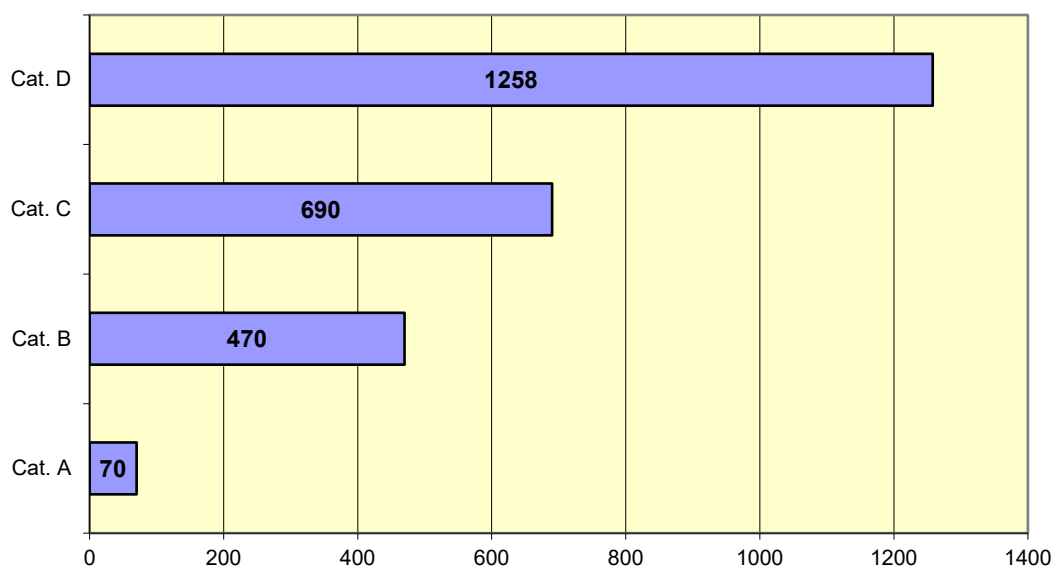
Si riportano nelle successive pagine i dati relativi alla struttura organizzativa dell'amministrazione regionale disponibili alla data del 01.03.2023:

20.4.1 Sezione A: personale dipendente

20.4.1.1 Personale dell'Amministrazione regionale al 01.03.2023

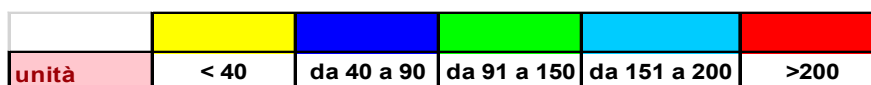
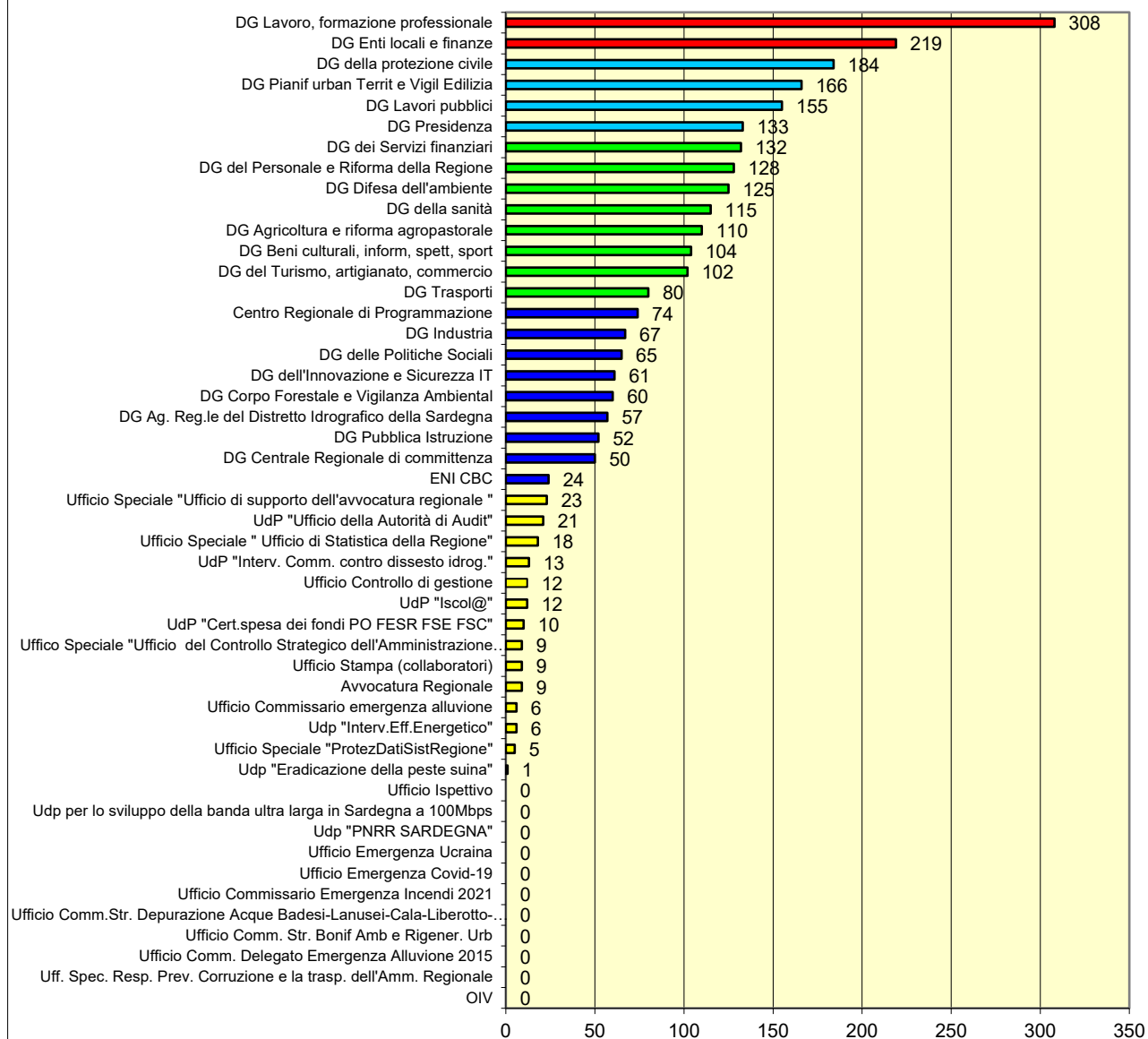


Personale in servizio per categoria



Categoria	Totale	Percentuale
Cat. A	69	3%
Cat. B	462	19%
Cat. C	689	28%
Cat. D	1251	51%
Totale	2471	100%

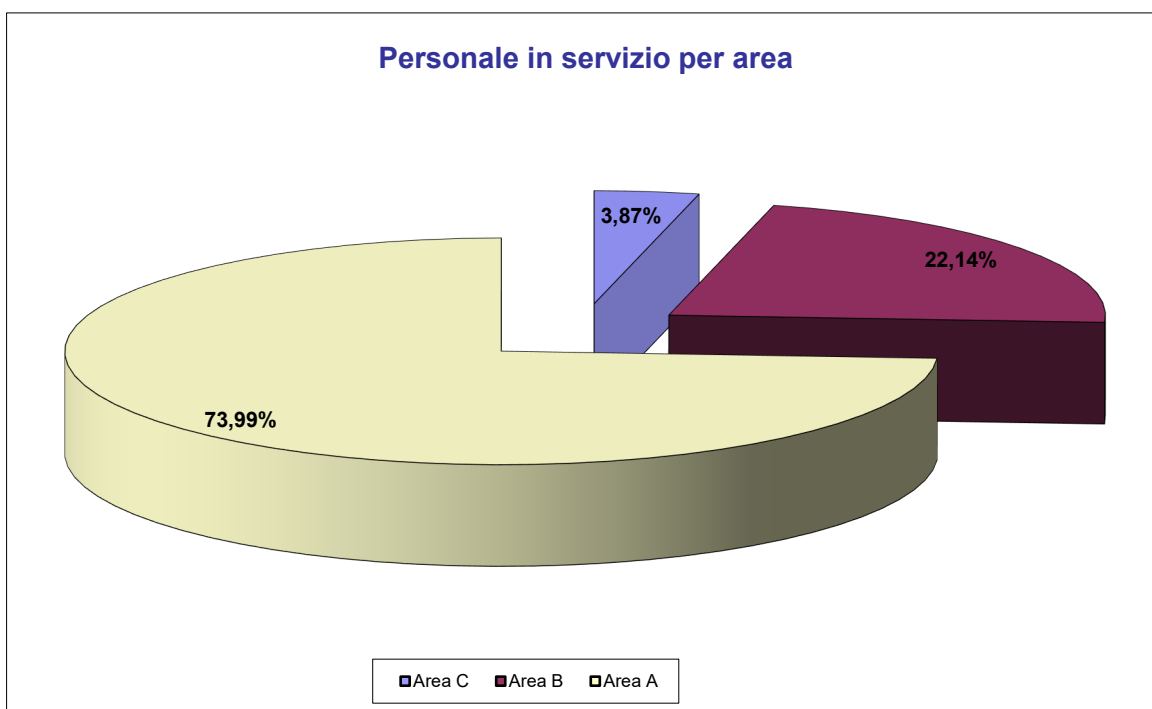
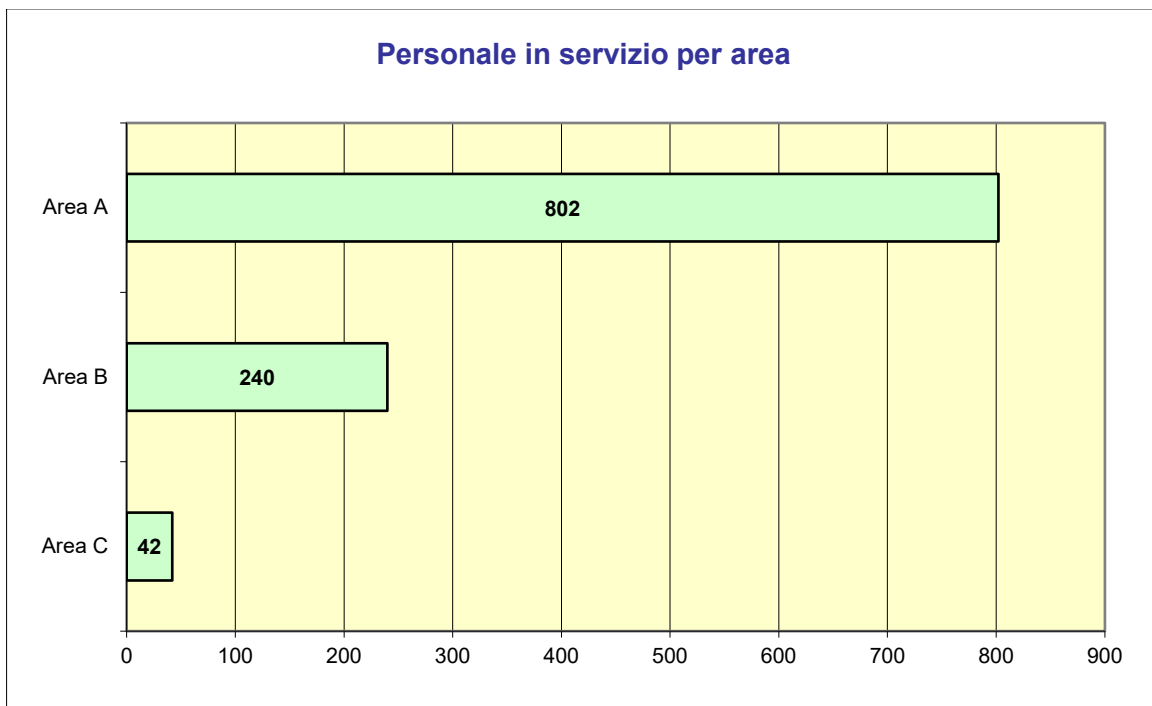
Consistenza del personale per struttura al 01.03.2023



Si specifica che per le strutture di recente istituzione sono in corso le procedure di assegnazione del personale.

20.4.2 Sezione B: personale Corpo Forestale e vigilanza ambientale

20.4.2.1 Personale del C.F.V.A. al 01.03.2023



Area	Totale	Percentuale
C	42	3,87%
B	240	22,14%

A	802	73,99%
Totale	1.084	100%

SOTTOSEZIONE LAVORO AGILE

21 Inquadramento del Piano

Il presente documento contiene l'organizzazione del lavoro agile dell'Amministrazione Regionale e fa parte della sezione "Organizzazione del Capitale Umano" del Piano integrato di attività e organizzazione.

Il presente documento rappresenta inoltre, per quanto riguarda i soli aspetti relativi alla disciplina del lavoro agile, 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.

Sotto il profilo giuridico va immediatamente precisato che il presente Piano, ai sensi dell'art. 14 della legge n. 124/2015, deve individuare, "sentite le organizzazioni sindacali", le modalità attuative del lavoro agile e definire, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti.

Inoltre, in base alla normativa regionale, L.31/1998, art. 46-bis, comma 7, il presente Piano deve contenere "l'indicazione delle attività che possono essere svolte [...] in modalità agile, ne disciplina modalità e orari [...]".

Per quanto riguarda gli aspetti di formazione del personale, questi sono stati ampiamente valorizzati nell'ambito del Piano della Formazione che fa parte, unitamente al presente Piano, del Piano integrato di attività e organizzazione come indicato in apertura.

Per quanto riguarda i restanti contenuti previsti dalla normativa citata questi sono tutti disciplinati dal presente Piano che, in aggiunta, regola temporaneamente anche aspetti che potranno essere disciplinati dalla contrattazione collettiva regionale così come è avvenuto in occasione dell'approvazione del PIAO 2022-2024.

Quest'ultima scelta è dovuta al fatto che si vuole fornire, nelle more della contrattazione collettiva, un quadro organico delle regole che consentano il ricorso al lavoro agile del personale senza necessità di ulteriori provvedimenti "provvisori", quali le circolari del Direttore Generale del Personale adottate. Resta comunque fermo che la contrattazione collettiva potrà liberamente intervenire sugli aspetti di regolamentazione del lavoro agile di propria competenza, in quanto attinenti al rapporto di lavoro, e che una volta adottata, tale disciplina questa troverà applicazione diretta prevalendo sui contenuti del Piano non compatibili.

Inoltre, considerato che il presente Piano costituisce un documento di carattere "dinamico", soggetto ad aggiornamento annuale, nelle future stesure si dovrà tenere conto di quanto nel frattempo stabilito dalla contrattazione collettiva.

Il documento è stato elaborato tenendo conto dei risultati del report finale prodotto nell'ambito del "servizio di ottimizzazione dei processi lavorativi e formazione per il rafforzamento delle capacità istituzionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione e gestione dei por regionali Fse e Fesr 2014 – 2020 - Linea 1 Azione 1.1 Metodologie e strumenti per il lavoro agile" che riporta le attività, la metodologia, i risultati e le raccomandazioni emerse dal lavoro

di mappatura ed analisi delle condizioni abilitanti il lavoro agile svolta insieme alle strutture organizzative regionali, con particolare riferimento alla rete dei referenti POLA.

I risultati e le raccomandazioni suddette saranno esposti nel piano allegato nei paragrafi da 1 a 4, mentre nei paragrafi da 5 a 10 saranno definite le condizioni abilitanti del lavoro agile, le azioni organizzative agili e gli indicatori di performance, nonché, come previsto dalla legge regionale, le modalità di svolgimento.

A corredo di quanto sopra viene di seguito riportato un sintetico inquadramento della normativa del lavoro agile.

21.1 Il contesto normativo nazionale pre pandemia

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che con l’art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, [...], adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n. 81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella P.A., il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

21.2 Il contesto normativo nella Regione autonoma della Sardegna pre pandemia

La Regione Autonoma della Sardegna ha avviato la sperimentazione del telelavoro, istituto molto diverso sotto il profilo normativo dal lavoro agile, con la Deliberazione di Giunta Regionale n. 25/18 del 03.05.2016, attraverso un progetto finalizzato ad introdurre “il telelavoro nell’ambito dell’Amministrazione regionale in via sperimentale e in modo graduale, in vista della successiva disciplina dello stesso in via permanente”. Tale nuova modalità di lavoro, ancor prima della c.d. “Riforma Madia”, si è inserita nel processo di innovazione dell’organizzazione del lavoro allo scopo di dare concreta attuazione alle crescenti richieste di flessibilità della prestazione lavorativa attraverso l’introduzione di tempi di lavoro meno rigidi e meglio rispondenti alle esigenze individuali e della vita extra lavorativa

che favoriscano un miglioramento del benessere organizzativo e, in ultima analisi, una tendenziale riduzione delle assenze dal lavoro. Sul solco della suddetta esperienza ed alla luce dei risultati positivi raggiunti, l'Amministrazione regionale, con la Deliberazione di Giunta Regionale n. 46/35 del 18.09.2018, ha stabilito di proseguire nella sperimentazione del telelavoro già avviata ed allo stesso tempo ha espresso interesse per introdurre tale modalità in modo permanente e per le stesse motivazioni che hanno portato all'introduzione del telelavoro veniva evidenziato l'interesse a sperimentare nell'Amministrazione regionale altre modalità di lavoro flessibile come lo *smart working* o lavoro agile.

21.3 Il ricorso al lavoro agile durante l'emergenza pandemica

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza sanitaria. Le misure più significative riguardano:

- prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art. 18 co. 5 del D.L. 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n. 124/2015);
- previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. n. 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art. 87 co. 1 e 2 del D.L. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- Introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 % dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 % dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020);
- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);

- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20/01/2021 con cui si nominano i componenti dell'Osservatorio e Commissione sul Lavoro Agile.

Infine, il Pola, ridenominato semplicemente "organizzazione del lavoro agile, è diventato una sezione del PIAO.

21.4 Il ricorso al lavoro agile nell'Amministrazione regionale durante l'emergenza pandemica

Durante l'emergenza l'Amministrazione Regionale, nel rispetto delle disposizioni nazionali, ha provveduto a dettare una regolamentazione provvisoria del lavoro da remoto.

Infatti, in seguito all'emergenza da COVID-19, nel marzo 2020, il telelavoro viene esteso a tutta l'amministrazione regionale e, nel giro di poco tempo, tutti i dipendenti sono stati dotati di personal computer o sono stati autorizzati ad utilizzare i propri strumenti personali, è stata predisposta la VPN ed è stato attivato un supporto informativo per la risoluzione delle problematiche tecniche a distanza.

In questa fase la disciplina del telelavoro/lavoro a distanza è stata dettata anche attraverso una serie di circolari del Direttore Generale del Personale e Riforma della Regione definiti a seguito di un costante confronto e collaborazione con le Organizzazioni Sindacali rappresentative.

Il telelavoro è rimasto l'unica modalità di "smart working" fino al 10 novembre 2021, data a partire dalla quale è stato attivato il lavoro agile in senso stretto per tutti i lavoratori, ad eccezione di quelli c.d. fragili o con particolari esigenze motivate dal proprio direttore di servizio che hanno potuto proseguire con il telelavoro.

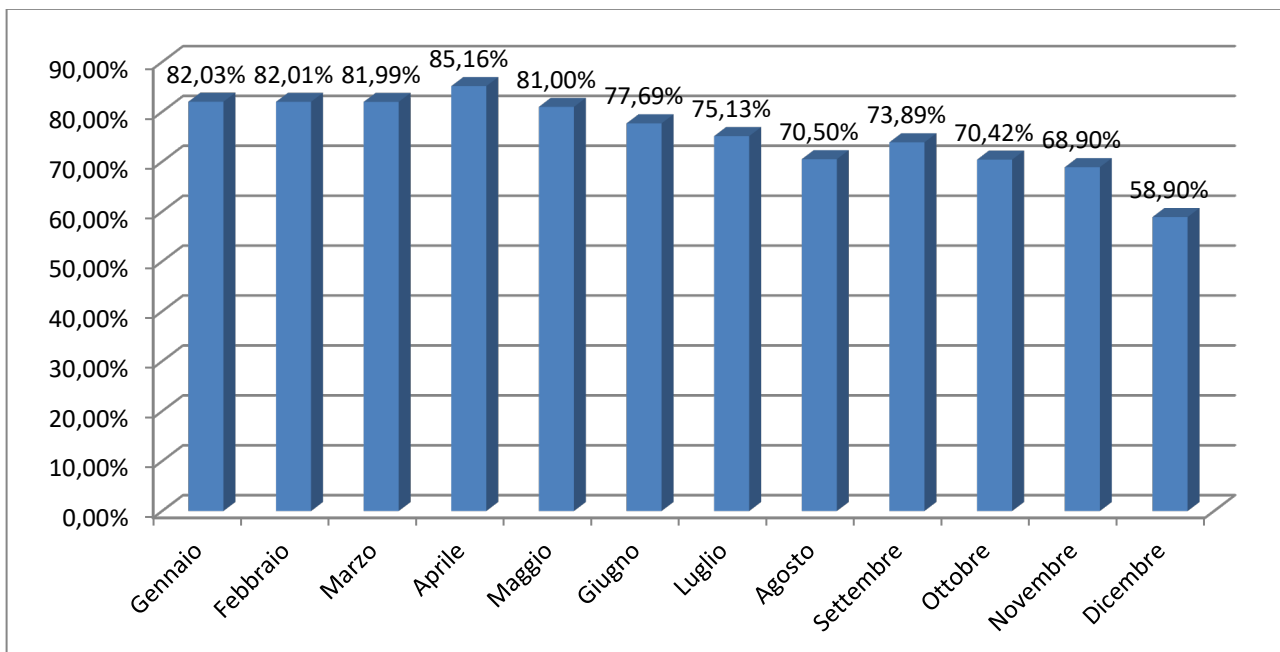
In seguito al riaggravarsi della pandemia, da metà gennaio 2022, si è ritornati alla modalità telelavoro per tutti, pertanto la fase di avvio "a regime" del lavoro agile è stata ulteriormente rimandata.

Di seguito una sintetica analisi dello stato del lavoro a distanza sino ad ora svolto⁵⁹.

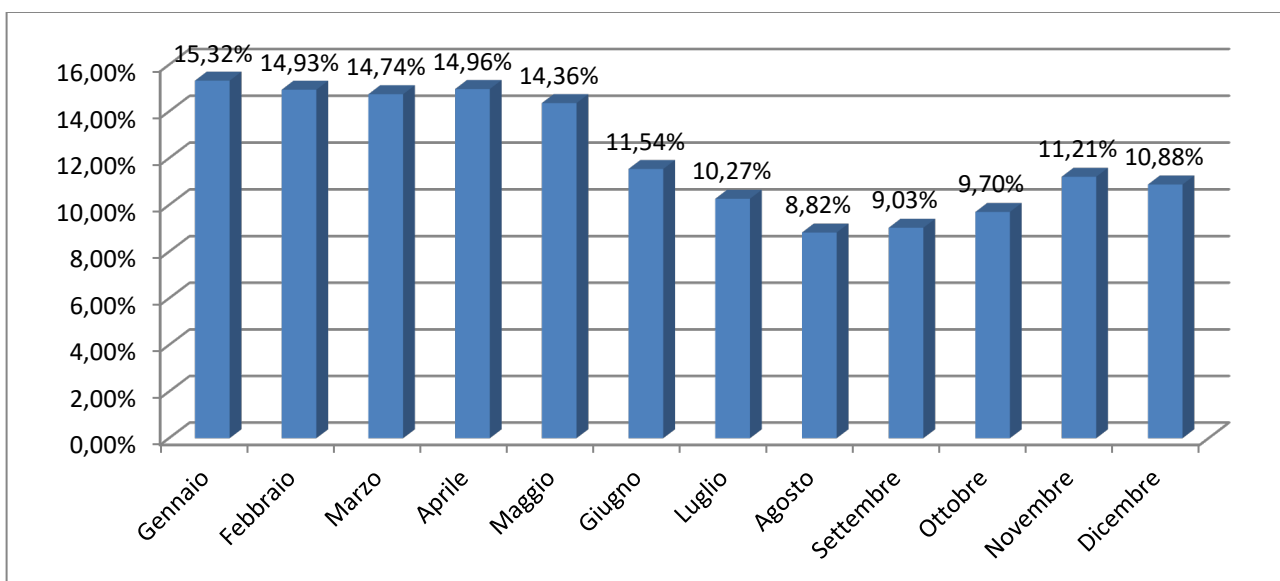
L'analisi effettuata non fa distinzione tra lavoro agile e telelavoro ma esamina il fenomeno generale del lavoro a distanza e si basa su una popolazione media di 2457 unità di personale amministrativo e di 1161 di personale del CFVA.

Per quanto riguarda il personale amministrativo, il fenomeno è caratterizzato da una decrescita costante da gennaio, ad eccezione del mese di aprile, partendo da oltre l'82% di personale che ha lavorato in *smart working* per arrivare a quasi il 59% di dicembre.

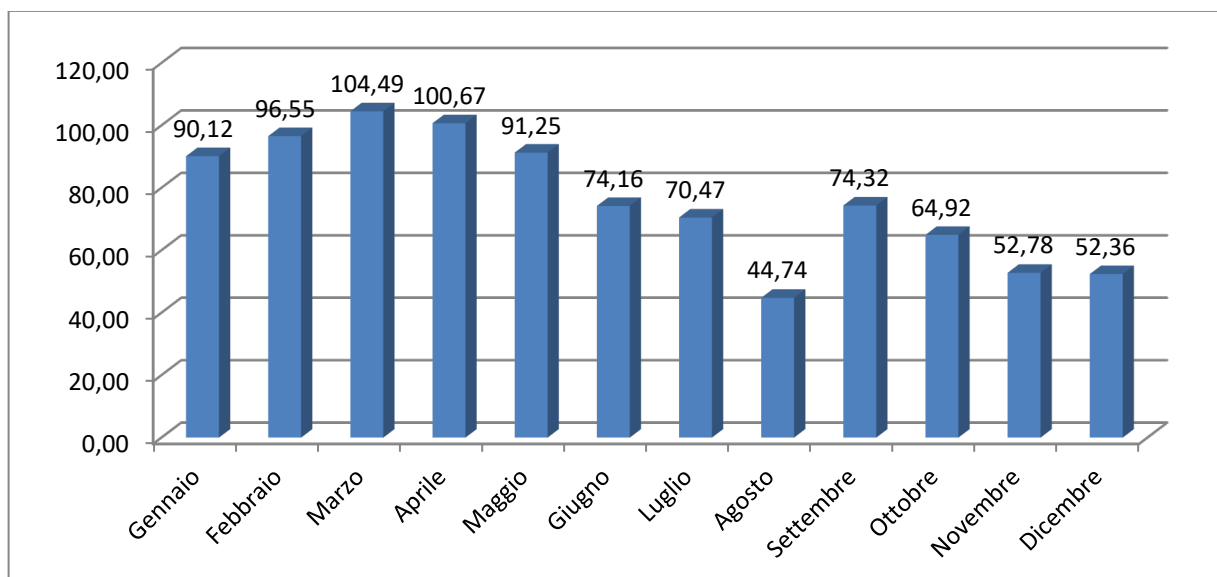
⁵⁹ Fonte dati rilevati dal sistema HR Sibar - anno 2021 (aggiornamento mese di ottobre).



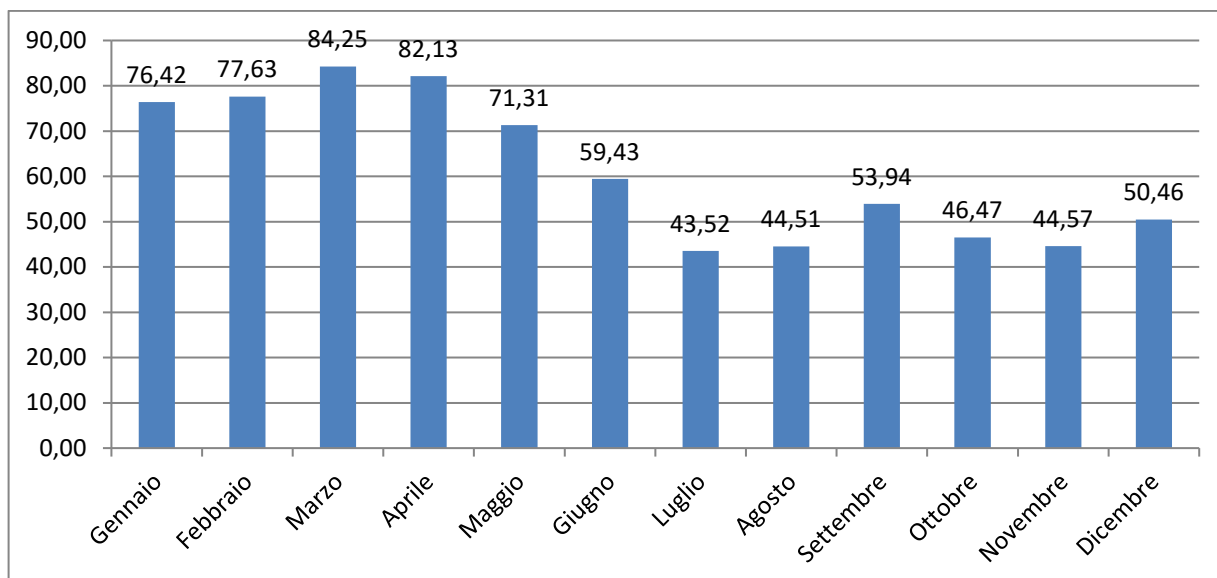
Anche per il CFVA l'andamento ha mostrato una decrescita fino ad agosto (da 15.32% a 8.82%) per poi mostrare una leggera ripresa nei mesi invernali e ciò è evidentemente legato alla maggiore necessità di personale in presenza nei mesi caratterizzati dalla lotta agli incendi. Ovviamente i dati relativi al CFVA sono molto più bassi rispetto al personale amministrativo per via della tipologia di attività svolta.



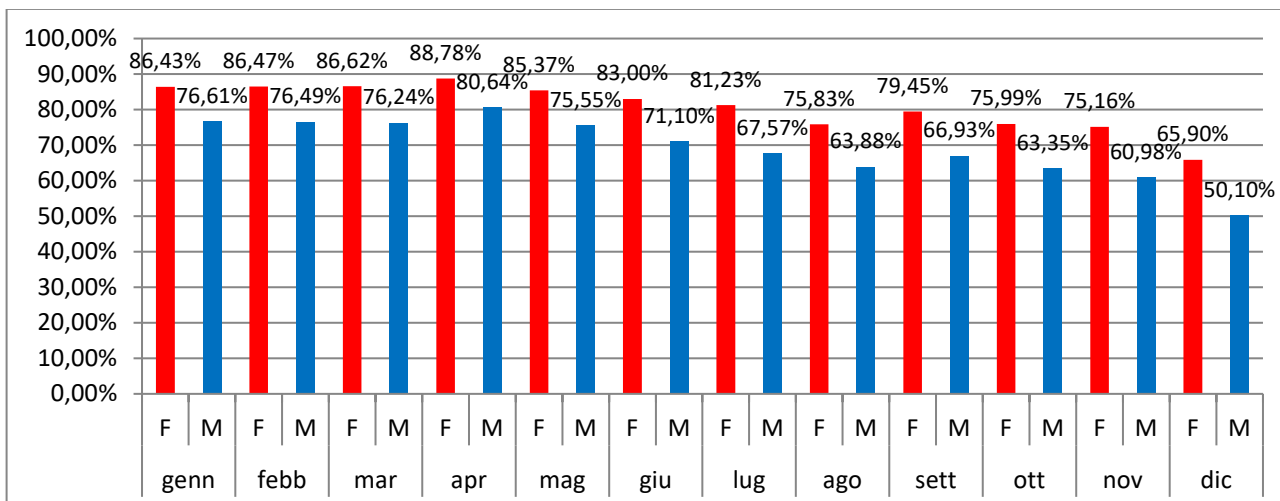
In media ogni lavoratore del personale amministrativo in lavoro a distanza ha svolto 76 ore con il picco minimo ad agosto (44,74) e il massimo a marzo (104,49 ore). Da gennaio a dicembre il 46,43% delle ore complessivamente lavorate sono state svolte in lavoro a distanza.



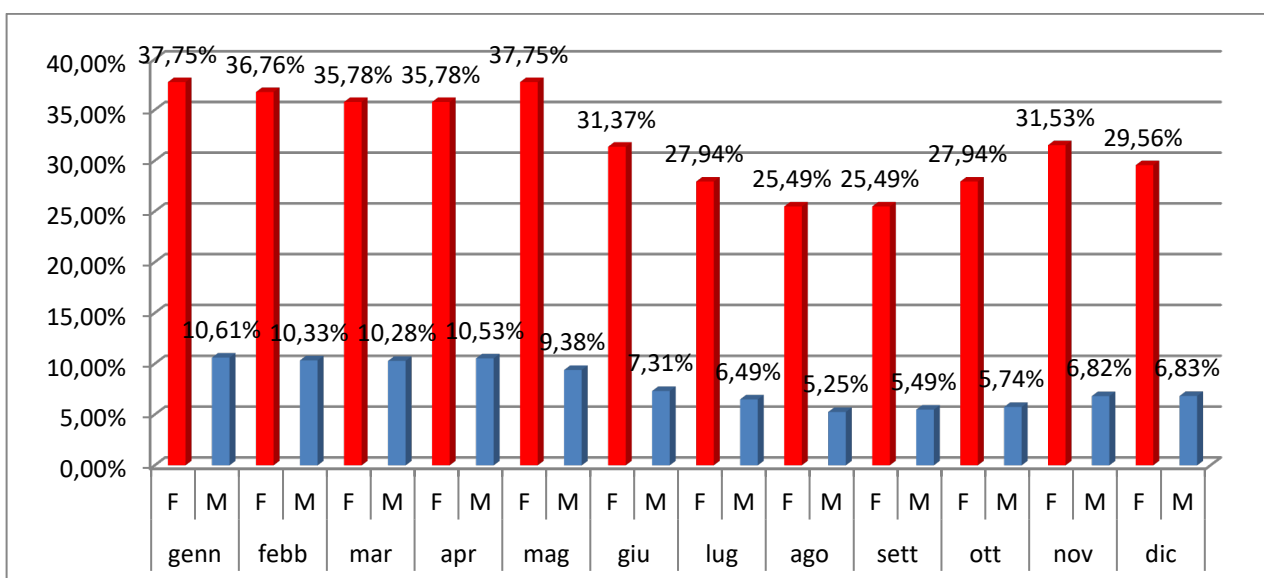
In media ogni forestale ha svolto 61,22 ore con il picco minimo a luglio (43,52 h) ed il massimo a marzo (84,25 h). Da gennaio a dicembre sono state lavorate a distanza solo il 6,51% del totale delle ore lavorate.



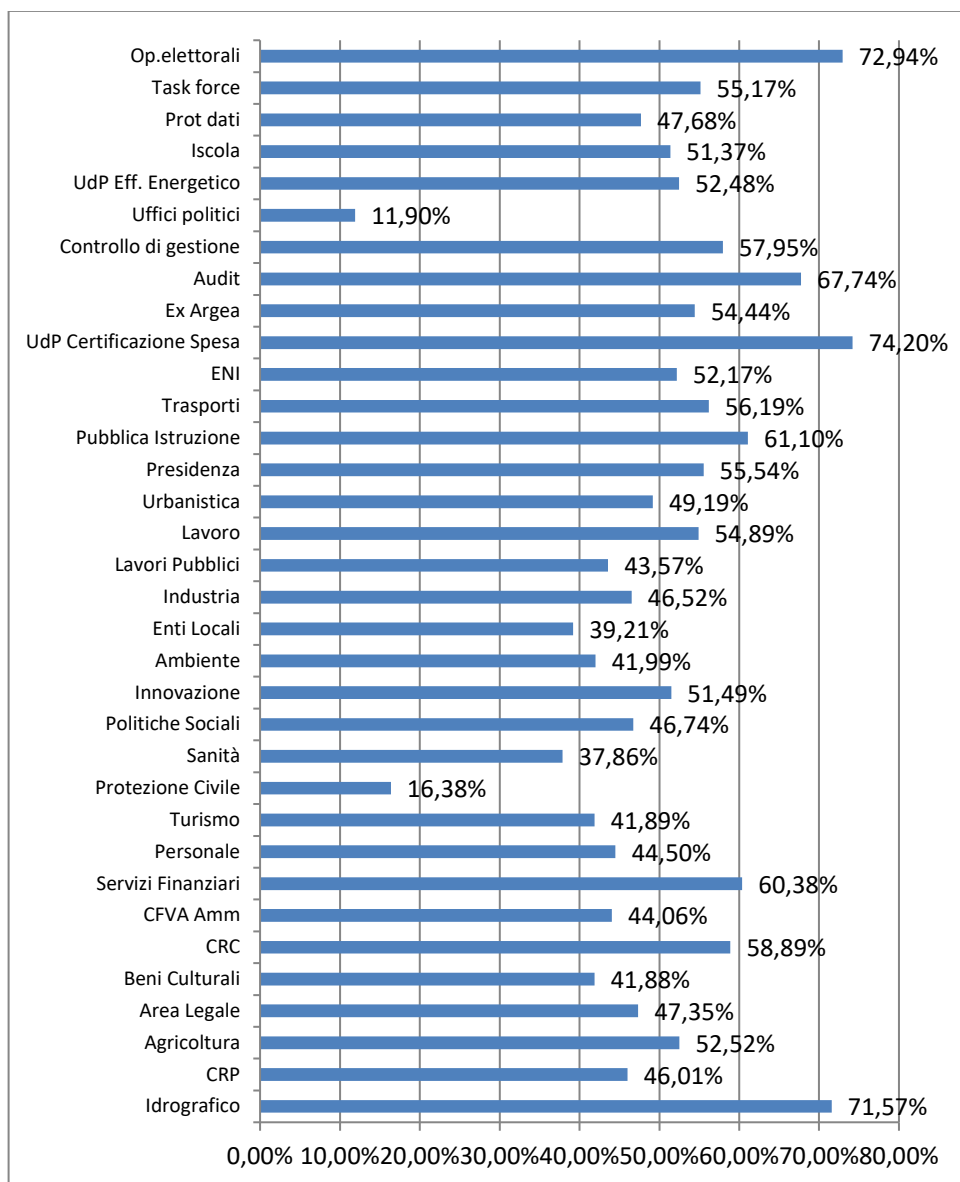
Per quanto riguarda l'andamento relativamente al sesso, nel comparto amministrativo, le donne hanno in percentuale effettuato TL in numero superiore agli uomini in tutto il periodo considerato, con un trend che ha visto il picco minimo a dicembre (65,90%) ed il massimo ad aprile (88,78%).



Anche nel CFVA, le donne hanno lavorato a distanza in numero nettamente superiore agli uomini, con differenze anche superiori ai 25 punti percentuali.



Per quanto riguarda la percentuale di ore a distanza rispetto alle ore complessive lavorate per struttura, si può notare che è particolarmente elevato nelle strutture più ridotte anche se occorre evidenziare una percentuale superiore al 70% per l'Idrografico e una percentuale vicino al 60% per Servizi Finanziari e CRC. Al contrario, tale percentuale è piuttosto ridotta negli uffici politici, nella Protezione Civile e, come già detto, nei forestali del CFVA (6,88%), sicuramente legato al tipo di attività svolta. È pari al 44% anche la percentuale di lavoro a distanza svolta dal personale amministrativo in servizio presso il CFVA.



21.5 Il Lavoro agile post-emergenza pandemica

Già prima della fine dello stato di emergenza, fissato per il 31 marzo 2022, a livello nazionale è stato avviato con riguardo al pubblico impiego un processo di “normalizzazione” del ricorso al lavoro agile volto al superamento della gestione emergenziale.

Tra i più rilevanti cambiamenti di contesto che hanno caratterizzato il periodo di svolgimento dell’attività, due tra i più significativi sono: i) il passaggio dal lavoro agile come modalità ordinaria del lavoro pubblico in fase emergenziale al ritorno ad un più tradizionale approccio voluto dall’attuale Ministro per la Pubblica Amministrazione Renato Brunetta, a partire dal Decreto Proroghe (DL.56/2021), che ha ripristinato, dal 15 Ottobre del 2021, il lavoro in presenza come modalità ordinaria di lavoro pubblico e ii) la previsione e poi abrogazione del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA), e l’introduzione del Piano Integrato Attività e di Organizzazione (di seguito PIAO) come da L. n. 113 del 06/08/2021, che comporta un aggiornamento dei contenuti informativi richiesti a ciascuna amministrazione in materia di lavoro agile.

La metodologia di lavoro per l'intervento i cui risultati sono stati riportati nel "report finale" citato in apertura e che saranno anche ripresi nei paragrafi successivi, costruita ad hoc sulla base delle esigenze e del contesto specifico sardo, ha avuto come riferimento il complesso delle direttive e linee guida emanate a partire dal 2017, in attuazione della Legge 81/2017 (Legge Madia):

- *Direttiva DPCM n. 3/2017 Linee guida organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*
- *DMPA del 9/12/2020 "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) ed indicatori di performance"*
- *Linee guida in materia di lavoro agile versione del 30 novembre 2021, approvate in Conferenza Stato – Regioni nel mese di dicembre 2021.*

22 Organizzazione del lavoro agile nello specifico ambito dell'Amministrazione Regionale

22.1 Condizioni abilitanti il lavoro agile

Come ricordato nell'ambito del report finale in materia di lavoro agile, secondo la letteratura e le linee guida si individuano quattro condizioni abilitanti il lavoro agile:

- smartabilità dei processi
- diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili
- competenze professionali inerenti il lavoro agile
- dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile

22.1.1 Processi lavorativi e trasformazione digitale

Con riferimento alle condizioni inerenti i processi lavorativi nell'ambito organizzativo regionale non sono stati rilevati ostacoli significativi né diffusi all'esecuzione dei processi di competenza delle diverse strutture dell'amministrazione.

Infatti, sulla base delle rilevazioni svolte, la quasi totalità dei processi lavorativi dell'ente, sotto il profilo della natura e delle caratteristiche tecniche degli stessi, possono essere svolti mediante la resa delle prestazioni lavorative del personale coinvolto in modalità ibrida, ovvero in parte a distanza e in parte presso la sede lavorativa assegnata.

Tale prima conclusione è rafforzata da quanto emerge dall'analisi degli ostacoli alla smartabilità dei processi, dove non sono indicati, per oltre il 60% dei processi mappati, ostacoli che ne impediscono l'esecuzione in modalità agile.

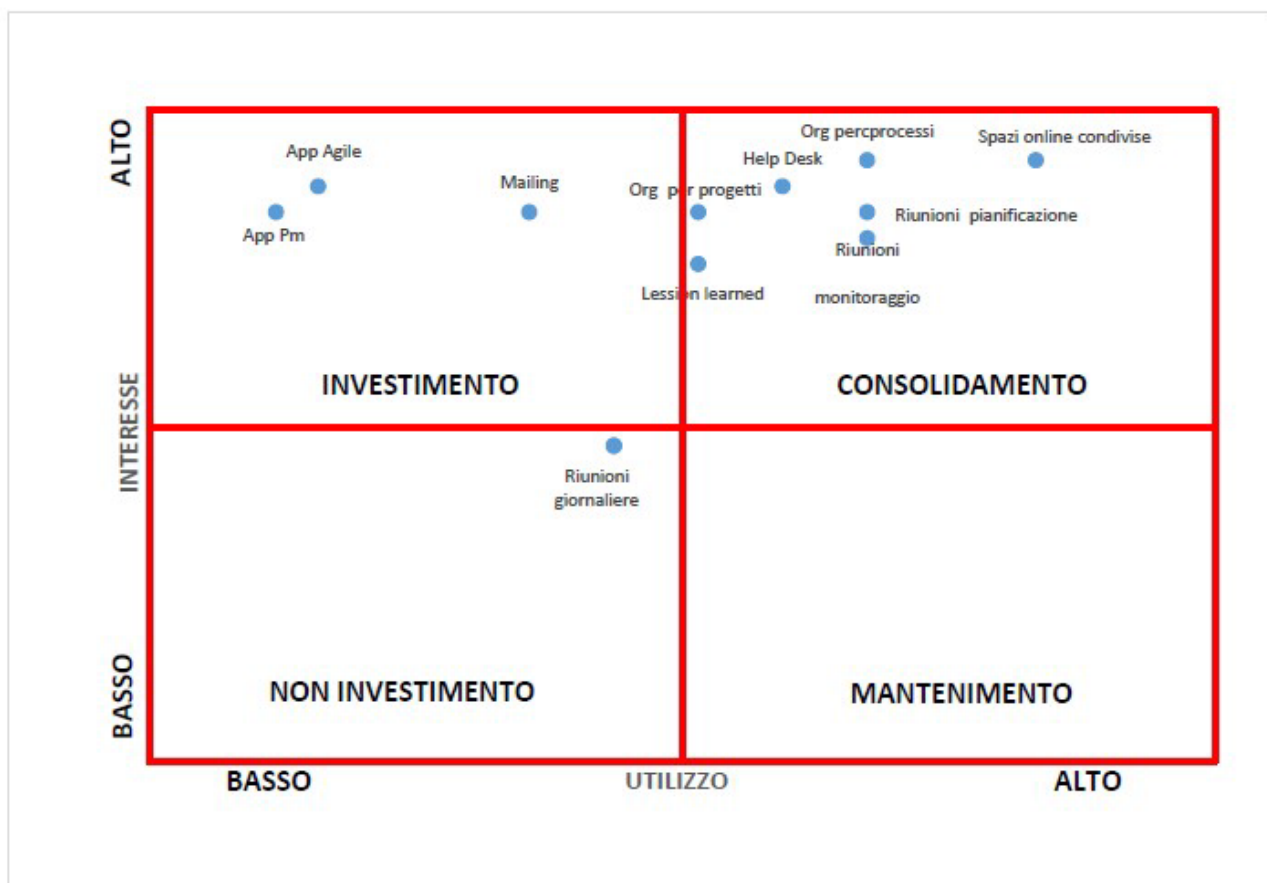
Ciò detto, i principali limiti al ricorso al lavoro agile sotto il profilo della smartabilità dei processi, sempre intesa come possibilità di svolgimento con modalità ibrida, a distanza/in sede, secondo il report finale possono essere superati attraverso:

- la digitalizzazione e la trasformazione digitale, che consentirà, soprattutto alla luce degli investimenti previsti sia nel PNRR che nei programmi della politica di coesione 2021 – 2027 di incrementare ulteriormente il numero dei processi smartabili e la possibilità/ opportunità di svolgere le correlate attività lavorative in ambiente digitale.
- interventi di molteplice natura - formativi, di comunicazione e di consulenza/ affiancamento, finalizzati ad accrescere l'*awareness* circa il lavoro agile come nuova metafora del lavoro pubblico, basato su trasparenza, organizzazione, responsabilità, condivisione, feedback e orientamento ai risultati, e non come mera misura di conciliazione.

22.1.2 Strumenti e modalità organizzative agili

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

Nel contempo è emersa l'opportunità di rafforzare determinati strumenti e modalità organizzative secondo quanto riportato nella seguente figura:



- **INVESTIMENTO:** in questo quadrante sono posizionati gli strumenti/modalità organizzative agili per i quali è stato riscontrato un alto grado di interesse ed un basso grado di utilizzo. L'azione proposta è pertanto quella dell'investimento e riguardano prioritariamente le app di project e task management ed il mailing periodico per la condivisione delle informazioni, delle notizie e delle decisioni a livello organizzativo e di team di lavoro.

- **CONSOLIDAMENTO:** in questo quadrante sono posizionati gli strumenti/modalità organizzative agili con un alto grado di interesse ed un alto grado di utilizzo. La raccomandazione suggerita è pertanto il consolidamento di prassi e modelli già diffusi in settori dell'amministrazione, attraverso azioni di scambio di buone prassi, di diffusione, di istituzionalizzazione di strumenti e modelli quali il lavoro per progetti, l'organizzazione per processi, le riunioni periodiche di pianificazione del lavoro, di verifica dei risultati, la creazione di spazi digitali condivisi, l'attivazione di servizi interni per smart workers,
- **NON INVESTIMENTO:** tale terzo quadrante riguarda gli strumenti/modalità organizzative agili che hanno in Regione un basso grado di interesse ed un basso grado di utilizzo. In questo ambito la raccomandazione è il disinvestimento, e dunque il non mantenere degli strumenti di lavoro non efficaci nel contesto del lavoro agile. Ci riferiamo unicamente in questo caso alle riunioni giornaliere.
- **MANTENIMENTO:** il quarto quadrante riguarda gli strumenti/modalità organizzative agili con un basso grado di interesse ed un alto grado di utilizzo. Non risultato dai dati raccolti durante la rilevazione strumenti con queste caratteristiche.

22.1.3 Competenze professionali

La ricognizione evidenzia un fabbisogno formativo piuttosto omogeneo e consistente su tutte le aree di competenza mappate. Di conseguenza il piano formativo (parte del PIAO unitamente al presente documento), con riferimento alle competenze abilitanti il lavoro agile, si focalizza prioritariamente sulle *soft skill*, che risultano quelle dove sono indicati un numero maggiore di dipendenti dell'amministrazione da formare.

Risultano meno di interesse aree formative più tradizionali, quali quelle relative al quadro normativo di riferimento in materia di lavoro agile ed in materia di sicurezza informatica, rispetto alle quali si raccomanda di prevedere, se del caso, percorsi formativi avanzati e/o focalizzati sugli eventuali aggiornamenti di contesto sopravvenuti.

Con riferimento alla popolazione potenzialmente destinataria delle attività formative, la stima che emerge è di circa il 50% del personale per i temi di maggiore interesse e di circa un quarto per quelle rispetto alle quali si è riscontrato un minore fabbisogno.

22.1.4 Dotazioni di strumenti IT

Alla luce dell'analisi delle dotazioni/strumentazioni IT fornite dall'Amministrazione regionale, emerge una buona copertura dei dispositivi/strumenti digitali in possesso del personale amministrativo rispetto allo schermo e principalmente alla VPN -che costituisce l'unico strumento con il 100% di personale amministrativo coperto- necessario al fine di garantire un elevato grado di sicurezza della connessione ed una gestione efficace e continua della postazione di lavoro anche in modalità agile.

L'analisi evidenzia delle dotazioni IT di base, che avendo un tasso di copertura inferiore al 50%, sono necessariamente da incrementare quali il pc portatile/tablet e, in particolare, la connettività (con una disponibilità del solo 2%), e che costituiscono degli strumenti idonei a garantire l'accesso alla rete e ai servizi regionali sia in sede che in mobilità.

Successivamente all'incremento delle dotazioni IT di base, è auspicabile che l'amministrazione regionale si focalizzi, anche alla luce dei fabbisogni emersi dall'analisi dei livelli di utilizzo/interesse degli strumenti e modalità organizzative agili, nello sviluppo delle applicazioni più evolute che consentono la cooperazione e l'interazione in modalità agile quali gli strumenti/piattaforme di condivisione (videoconferenza, strumenti di messaggistica istantanea etc.) e le app di task e project management.

In questo senso l'Amministrazione Regionale prevederà adeguati investimenti per l'acquisizione, nella fase iniziale, delle dotazioni informatiche di base necessarie a favorire l'utilizzo del lavoro agile.

22.2 Individuazione dei processi “non smartabili”

Dall'analisi contenuta nel report finale in precedenza riportato nell'ambito regionale la maggior parte dei processi sono risultati “smartabili”.

Per quanto riguarda i processi che non possono essere svolti in lavoro agile si ricorda che il report ha individuato:

- Processo che prevede visite in loco, missioni esterne etc.
- Processo che richiede contatto diretto e continuo con l'utenza
- Processo che richiede l'impiego di macchine ed attrezzature
- Processo che richiede l'utilizzo in modo esclusivo la consultazione di materiale e/o archivi cartacei

Si deve però anche rammentare che nel corso dell'indagine la maggioranza del campione rilevato non ha indicato le ragioni di non smartabilità della maggior parte dei processi definiti come tali.

Se ciò, come conclude il report, denota che per molti processi non sussistono ostacoli alla smartabilità che non possano essere risolti con interventi organizzati e formativi, non si può comunque escludere che non possano emergere in concreto ulteriori processi non riconducibili al lavoro agile.

L'elencazione in precedenza fatta va quindi considerata suscettibile di ulteriori approfondimenti sulla base di quanto emergerà dall'esperienza pratica dell'istituto “a regime”.

22.3 Ulteriori condizioni desumibili dalla normativa in materia di lavoro agile nell'ambito del lavoro pubblico

Oltre alle condizioni abilitanti di cui si è in precedenza detto, che assumono carattere di condizioni prettamente organizzative e generali, il lavoro agile in ambito pubblico deve anche tenere in debita considerazione le condizioni previste dalla normativa che regola il funzionamento delle pubbliche amministrazioni in genere (a partire dai principi di buon andamento, efficienza e efficacia) e lo svolgimento delle attività in regime agile.

Sotto questo profilo è possibile individuare ulteriori condizioni inderogabili per lo svolgimento del lavoro in modalità agile:

- che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;

- la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un *cloud* o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

22.4 Accesso al lavoro agile

Al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria, tutto il personale a tempo indeterminato e determinato, pieno o parziale.

Nel novero del personale vanno senz'altro considerati anche i dirigenti. Alla luce delle specificità inerenti tale categoria, con particolare riferimento ai profili di autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro, e fino alla definizione degli accordi contrattuali collettivi specifici, tale personale potrà accedere al lavoro agile attraverso un accordo (comunque necessario ai sensi di legge⁶⁰) in forma semplificata, consistente nella comunicazione al proprio direttore generale, o soggetto cui fa organizzativamente riferimento nel caso di dirigenti che non fanno capo ad una direzione generale, dell'intenzione di avvalersi del lavoro agile. 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.

Tali comunicazioni saranno finalizzate all'attivazione delle specifiche procedure sul sistema informativo atte a garantire:

- la sicurezza del dirigente presso le sedi di svolgimento del lavoro agile e presso i locali della Regione;
- la corretta gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali.
- il riconoscimento da parte dell'INAIL di eventuali infortuni, qualora il dirigente si trovi in presenza presso una sede regionale o una sede di svolgimento del lavoro agile ovvero ancora si tratti di spostamenti per ragioni di servizio.

Sempre sino all'intervento della contrattazione collettiva nelle materie di propria competenza, eventuali modalità di svolgimento dell'attività agile (contattabilità, rientri in presenza, ecc.) sono rimesse alle comunicazioni e alla responsabilità delle parti.

Per quanto concerne il lavoro agile dei Direttori generali il medesimo risulta applicabile – per i motivi indicati - con riferimento a tutti gli altri dirigenti, anche a tale personale il quale, sotto la propria responsabilità, potrà

⁶⁰ Si ricorda che anche per i dirigenti trova comunque applicazione l'art. 19, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81 che prevede che "L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova [...]".

limitarsi a comunicare formalmente al Servizio del Personale l'intenzione di avvalersi del suddetto istituto per le finalità sopra indicate.

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 quindi capo alla dirigenza ed in particolare ai direttori di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della legge regionale n. 31 del 1998.

L'individuazione in concreto dei lavoratori agili dipende strettamente dalle condizioni abilitanti di carattere organizzativo e di carattere normativo.

Con riferimento alle condizioni di carattere organizzativo, nel presente documento si è giunti alla conclusione che non sussistono, in generale nell'Amministrazione regionale, condizioni impeditive al ricorso al lavoro agile.

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, ecc.);
- 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'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.

Resta fermo che nell'ambito della programmazione effettuata dai dirigenti dovrà essere garantita un'adeguata rotazione tra il personale in presenza e in regime di lavoro agile, ordinariamente nel rispetto del principio della prevalenza del lavoro in presenza. Tale principio discende dal fatto che con la cessazione dello stato

di emergenza COVID-19, il lavoro agile cessa di essere “modalità ordinaria” di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni⁶¹.

Si ritiene comunque che il principio di prevalenza debba essere temperato con riguardo a situazioni in cui la deroga allo stesso possa produrre un vantaggio per l'Amministrazione, con particolare riferimento a casi in cui il rispetto rigido e formale del principio possa comportare il blocco totale o parziale delle attività.

Pertanto si ritiene che il principio possa essere derogato in situazioni in cui gli uffici di appartenenza del personale interessato debbano restare temporaneamente chiusi, come nel caso di allerta meteo, di lavorazioni interne non compatibili con la presenza del personale, e per motivi di sicurezza da individuarsi caso per caso da parte dei dirigenti.

Il principio può altresì essere derogato per preminenti ragioni di tutela della salute dei lavoratori, e quindi nelle ipotesi in cui il Medico Competente regionale certifichi una idoneità con prescrizione di adibire al lavoro agile il dipendente, per la totalità o la maggior parte del tempo di lavoro.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la tutela di adeguati livelli di servizio all'utenza, nell'esperienza maturata nella fase emergenziale è emerso che la garanzia del rispetto di questo principio può essere rimessa in prima battuta alla dirigenza e alle altre figure ad essa equiparate (come i responsabili di Unità di Progetto) ai quali viene espressamente richiesto, nel valutare il ricorso al lavoro agile e definire l'organizzazione dello stesso per gli aspetti di propria competenza, di tutelare la funzionalità della struttura di competenza. In tal senso anche il ricorso a strumenti telematici, è in grado di garantire un adeguato livello di servizio.

In seconda battuta spetterà ai direttori generali, che si avvarranno delle competenze legislativamente previste, vigilare sulla corretta funzionalità dei servizi della propria direzione e, se necessario, adottare i provvedimenti correttivi.

Si ricorda che, per espressa previsione di legge, fino al 30 giugno 2023 ai dipendenti fragili (quali lavoratori affetti dalle patologie e condizioni individuate dal Decreto del Ministero della Salute del 4 febbraio 2022), il datore di lavoro assicura lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento.

Per assicurare tale svolgimento, il datore di lavoro potrà adibire il lavoratore anche a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi di lavoro vigenti.

Pertanto i lavoratori fragili, così individuati, hanno diritto di lavorare in modalità agile in deroga al principio della prevalenza del lavoro in presenza”. (art. 1, comma 306, L. 197/2022 come modificato dalla L. 24 febbraio 2023, n. 14 si conversione del D.L. 29 dicembre 2022, n. 198).

Nell'individuazione del personale che potrà accedere al lavoro agile deve essere data la stessa priorità alle richieste formulate:

⁶¹ Art. 87, comma 1, secondo periodo del DL 18/2020 convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27 e DPCM 23 settembre 2021 adottato in base alla suddetta disposizione.

- dalle lavoratrici e dai lavoratori con figli fino a 12 anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dai lavoratori con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dai lavoratori o lavoratrici caregivers⁶² ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205; (**art 4, comma 1, lett. b), D.Lgs. 30 giugno 2022, n. 105**)

Inoltre, in sequenza:

- dai lavoratori o lavoratrici per i quali il medico competente ha prescritto lo svolgimento della totalità o maggior parte del tempo di lavoro in regime agile;
- ulteriori categorie di lavoratori "fragili" che saranno individuate in apposito protocollo da redigersi in collaborazione con il Medico Competente sentite le Organizzazioni Sindacali;

In subordine, sono da considerare fattori di precedenza le condizioni di lavoratrici e lavoratori con figli sino ai 14 anni di età, o che risiedono in centri distanti oltre 30 chilometri dalla sede di servizio.

La priorità va intesa non nel senso che questo personale abbia diritto a svolgere in regime agile la totalità del proprio tempo di lavoro ma nel senso che qualora, per ragioni organizzative, non fosse possibile l'accesso al lavoro agile della totalità del personale che ne fa richiesta, il personale che si trovasse nelle condizioni previste avrà la precedenza.

Peraltro, la Direzione generale del Personale e riforma della Regione periodicamente provvede, mediante circolari esplicative, a comunicare le novità normative in tema di lavoratori fragili e di priorità, nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

22.5 Modalità di svolgimento del lavoro agile

22.5.1 Accesso al lavoro agile e principio di rotazione

Il principio di rotazione del personale non rappresenta una novità con riferimento al modello organizzativo adottato sino ad ora.

In particolare i direttori dei servizi, e le figure ad essi equiparate, dovranno considerare che tutto il personale che fa richiesta di lavoro agile ha la possibilità di accedervi su di un piano di parità.

Ciò significa che i dirigenti nell'individuare i soggetti che potranno accedere al lavoro agile non potranno dar luogo a discriminazioni dovendosi basare esclusivamente sulla necessità di salvaguardare l'organizzazione e i servizi all'utenza.

⁶² Art.1, comma 255, legge 205/2017. «Si definisce caregiver familiare la persona che assiste e si prende cura del coniuge, dell'altra parte dell'unione civile tra persone dello stesso sesso o del convivente di fatto ai sensi della [legge 20 maggio 2016, n. 76](#), di un familiare o di un affine entro il secondo grado, ovvero, nei soli casi indicati dall'[articolo 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104](#), di un familiare entro il terzo grado che, a causa di malattia, infermità o disabilità, anche croniche o degenerative, non sia autosufficiente e in grado di prendersi cura di sé, sia riconosciuto invalido in quanto bisognoso di assistenza globale e continua di lunga durata ai sensi dell'[articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104](#), o sia titolare di indennità di accompagnamento ai sensi della [legge 11 febbraio 1980, n. 18](#)

In questo senso il principio di rotazione è in grado di garantire il contemperamento tra esigenze di servizio e possibilità di accesso al lavoro agile del maggior numero possibile di lavoratori, consentendo quindi l'accesso al lavoro agile a percentuali di personale anche superiori al minimo di legge.

Il principio di rotazione si lega poi strettamente al principio della prevalenza del lavoro in presenza.

In questo senso la rotazione implica anche che, tra il personale che fa richiesta di ricorso al lavoro agile, dovrà garantirsi un'adeguata rotazione tra presenza e lavoro agile, onde evitare che vi sia personale che non può accedere a tale forma di lavoro a fronte di personale che vi accede in permanenza, o per la maggior parte del tempo di lavoro (aspetto che entrerebbe in contrasto con la prevalenza del lavoro in presenza).

22.5.2 Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività

Come noto il lavoro agile è definito⁶³ come una “[...] *modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*”.

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.

22.5.2.1 Individuazione dell'articolazione del lavoro agile

⁶³ Art. 18, comma 1, legge 22/05/2017, n. 81.

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.

Partimenti 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.

22.5.2.2 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.

22.5.2.3 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.

- 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;
- quali siano gli 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;
 - 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.

22.5.2.4 Strumenti utilizzati dal lavoratore

Come detto in precedenza l'amministrazione di norma fornisce al lavoratore agile gli strumenti necessari. Gli strumenti di tipo "hardware" e "software" andranno precisamente indicati nell'accordo individuale.

Considerato che allo stato attuale l'Amministrazione Regionale dovrà completare il processo di approvvigionamento degli strumenti, in particolare hardware, necessari per tutti i lavoratori agili, è consentito l'utilizzo, su base volontaria, da parte del lavoratore di strumenti personali.

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 come indicati *supra* (§ *Accesso al lavoro agile*).

22.5.2.5 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.

22.5.2.6 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. La presente informativa è riportata nell'appendice 2 del documento allegato.

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

Per quanto riguarda gli obiettivi che l'Amministrazione si propone di raggiungere in relazione al lavoro agile questi sono di due tipi.

Nel primo tipo rientrano quegli obiettivi funzionali all'ampliamento del ricorso al lavoro agile attraverso la rimozione di ostacoli di tipo organizzativo e formativo. In questo senso si rimanda dunque a quanto previsto dal piano della performance e dal piano di formazione in relazione agli obiettivi di efficientamento organizzativo, in particolare legati ai sistemi informatici e informativi, e agli interventi formativi in materia di sviluppo delle competenze informatiche e di miglioramento delle competenze organizzative di tutto il personale, nonché di miglioramento delle competenze manageriali della dirigenza specificamente necessarie in relazione al lavoro agile.

Nel secondo tipo di obiettivi possiamo far rientrare quelli che ci si aspetta di raggiungere attraverso il ricorso al lavoro agile. Si tratta, tenuto conto della ratio dell'istituto, di obiettivi legati al benessere lavorativo, alla

conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e al miglioramento delle performance dell'amministrazione sul piano dell'efficienza.

In considerazione del fatto che ci troviamo per la prima volta in assoluto ad applicare il lavoro agile fuori da una logica "emergenziale", per questo primo anno di applicazione sono stati individuati degli obiettivi in grado di misurare alcuni elementi ritenuti fondamentali per un corretto avvio e successivo sviluppo dell'istituto.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
Sviluppare il ricorso al lavoro agile	Percentuale di lavoratori agili nell'Amministrazione regionale	40% ⁶⁴
Implementare le dotazioni informatiche del personale	Percentuale di lavoratori agili dotati di VPN	100%
Ridurre i tassi di assenza rispetto al 2019 ⁶⁵	Riduzione tasso di assenza per malattia	-10% ⁶⁶
	Riduzione del ricorso a permessi per motivi personali/gravi motivi	-5% ⁶⁷

⁶⁴ Per l'anno 2022 la percentuale raggiunta è stata del 42,93%.

⁶⁵ Si prendono a riferimento tassi pre-pandemia.

⁶⁶ Per l'anno 2022 la percentuale raggiunta è stata del -45,78%.

⁶⁷ Per l'anno 2022 la percentuale raggiunta è stata del -16,34%.

SOTTOSEZIONE PIANO DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DELLE AZIONI POSITIVE

Introduzione

“Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno”. (art. 7 d.lgs. 30.03.2001 n. 165). Il Piano triennale delle azioni positive è il documento programmatico rivolto a promuovere azioni positive tendenti ad assicurare l'attuazione di obiettivi di parità e pari opportunità. La strategia delle azioni positive si pone l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli che, le persone in generale e i lavoratori nello specifico, incontrano in ragione delle proprie caratteristiche di genere, etniche, linguistiche, di età, fisiche, psichiche e sociali rispetto ai diritti universali di cittadinanza.

La Regione Autonoma della Sardegna, in attuazione della normativa comunitaria e nazionale di riferimento ed in continuità con le azioni intraprese negli scorsi anni in materia di parità e pari opportunità, adotta il nuovo Piano delle azioni positive 2023-2025, mantenendo fermo l'obiettivo di garantire nel contesto organizzativo della Regione autonoma della Sardegna una serie di azioni che, attraverso la valorizzazione delle risorse umane in un contesto lavorativo sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio, siano tese a rimuovere forme esplicite ed implicite di discriminazione.

In linea generale è possibile distinguere le azioni positive a seconda che siano tese a:

1. Promuovere le pari opportunità nell'accesso al lavoro, nelle progressioni professionali, nella formazione;
2. Promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro anche attraverso la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro;
3. Promuovere la cultura di genere e il contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica.

L'analisi di contesto, che può essere verificata nell'apposita sezione del presente documento, sostanzialmente conferma un equilibrio in termini di parità di genere per quanto concerne l'accesso e l'attribuzione di incarichi.

23 Verso le azioni positive

Le azioni positive sono uno strumento operativo introdotto dalla normativa comunitaria per favorire l'attuazione dei principi di parità e pari opportunità tra uomini e donne nei luoghi di lavoro.

Si tratta di misure speciali temporanee che, in deroga al principio di uguaglianza formale, mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne.

Sono misure “*speciali*” in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta e “*temporanee*”, in quanto necessarie finché si rileva una disparità di trattamento.

La normativa nazionale delle azioni positive, che recepisce la normativa comunitaria, è contenuta nell'art. 42 del d.lgs. 11 aprile 2006 n. 198.

Le azioni positive hanno, in particolare, lo scopo di:

- eliminare le disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità;
- favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione;
- favorire l'accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici;
- superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti, con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo;
- promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali esse sono sotto rappresentate ed in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità;
- favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali ed una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi;
- valorizzare il contenuto professionale delle mansioni a più forte presenza femminile.

La strategia delle azioni positive, originariamente nata per ripristinare gli equilibri di genere, è stata estesa anche ad ogni altra forma di discriminazione. A tale proposito si ricorda che l' art. 7 del d.lgs. 165/2001, così come modificato dalla legge n.183 del 4 novembre 2010, introduce l'ampliamento delle garanzie, oltre che per le discriminazioni legate al genere, anche ad ogni altra forma di discriminazione che possa discendere da tutti quei fattori di rischio più volte enunciati dalla legislazione comunitaria, esplicitando che “*le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione diretta ed indiretta relativa all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nella promozione e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro*

improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.”

Tale strategia in sostanza è tesa a rimuovere tutti quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità, e deve realizzarsi attraverso l'introduzione di meccanismi che disinnescino queste dinamiche e, in qualche modo, compensino gli svantaggi e consentano concretamente l'accesso ai diritti.

In continuità con il precedente Piano, è previsto per il 2023-2025, la realizzazione di quattro macro obiettivi: sono confermati gli Obiettivi 1, 2 e 4 del precedente Piano, con l'indicazione delle azioni già intraprese per la loro realizzazione e un aggiornamento delle azioni che si intendono intraprendere nel prossimo triennio; l'obiettivo 3 è invece un nuovo risultato che l'Amministrazione regionale intende raggiungere entro il 2025.

Preliminarmente si dà atto che l'azione fondamentale che è stata realizzata per l'attuazione del Piano delle Azioni positive, è la ricostituzione del **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**.

L'articolo 57 del D.Lgs. n 165/2001, istituendo il Comitato Unico di Garanzia, chiama l'organismo medesimo ad avere un'attenzione particolare per il benessere organizzativo - a differenza dei precedenti Comitati per le Pari Opportunità (CPO) e Comitati Paritetici sul fenomeno del mobbing (CAM). Più in particolare, al comma terzo dell'articolo in parola si legge che il CUG “contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori”.

Il CUG ha una composizione paritetica ed è formato da un numero di componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nel comparto e da un pari numero di rappresentanti delle Amministrazioni regionali, *rappresentando, per quanto possibile*, tutte le componenti del personale (dirigente e non dirigente) appartenente al comparto della Regione Autonoma della Sardegna composto dall'Amministrazione, dalle Agenzie, dagli Enti, dagli Istituti e dall'Azienda regionale. Per ogni componente effettivo è previsto un supplente.

Il primo CUG della Regione Sardegna è stato costituito con la Determinazione n. 15935/441 del 27 giugno 2012; l'attuale CUG, rappresentativo dell'intero Sistema Regione, la cui composizione, disciplina e funzioni sono rinvenibili al seguente link: <https://www.regione.sardegna.it/j/v/2576?s=1&v=9&c=9816&n=10&nodesc=1>, è stato ricostituito con Determinazione della DG del Personale n. 1896 del 19 ottobre 2021, successivamente rettificata con Determinazione n. 2061 del 15 novembre 2021.

24 Le azioni positive per gli anni 2023-2025

24.1 Obiettivo 1: Costituzione dell'Osservatorio per le azioni positive.

✓ **AZIONE POSITIVA 1: Istituzione presso la Direzione Generale dell'Organizzazione e del Personale dell'Osservatorio per le azioni positive.**

Con la deliberazione n. 48/25 del 29.11.2019 la Giunta regionale ha dato indicazioni circa l'opportunità di istituire l'Osservatorio per le azioni positive. Compito di tale Osservatorio sarà quello di effettuare analisi e elaborazioni statistiche al fine di raccogliere gli elementi per individuare azioni positive efficaci in relazione alle reali esigenze dell'Amministrazione regionale, garantendo il rispetto dei diritti della persona.

L'Osservatorio è composto dal direttore del Servizio Organizzazione, dalla Consigliera regionale di Parità e da professionalità presenti all'interno del Servizio organizzazione. L'Osservatorio si dovrà interfacciare con il CUG e con le altre strutture dell'Amministrazione regionale (es. il servizio competente in materia di statistica).

L'Osservatorio dovrà inoltre effettuare le analisi per la rilevazione e verifica del "benessere organizzativo".

Nello specifico le analisi saranno rivolte ad approfondire i seguenti ambiti di indagine:

- analisi dei dati relativi ai titoli di studio;
- analisi della retribuzione effettiva divisa per genere;
- analisi dei dati sulla partecipazione ai concorsi con particolare riferimento al Corpo forestale;
- analisi relativi al carico familiare, con particolare riferimento alla presenza di figli minori, di famiglie con gemelli e di familiari che necessitano di assistenza;
- analisi dei dati relativi alle assenze, e all'utilizzo degli istituti contrattuali quali part time, banca ore, telelavoro etc.;
- analisi delle distanze tra luogo di abitazione e luogo di lavoro dei dipendenti.

La costituzione dell'Osservatorio è confermato come obiettivo strategico, in considerazione anche della citata costituzione del Comitato Unico di Garanzia.

✓ **AZIONE POSITIVA 2: Elaborazione e somministrazione del questionario sul benessere organizzativo**

Al fine di promuovere azioni sul benessere organizzativo, si procederà alla predisposizione e somministrazione di un specifico questionario che risponda agli standard nazionali ma che contenga specifiche sezioni destinate all'analisi della realtà regionale.

24.2 Obiettivo 2: Collaborazione con la Consigliera Regionale di Parità

✓ **AZIONE POSITIVA 1: Collaborazione con la Consigliera regionale di Parità**

La **Consigliera di Parità** è un organo istituzionale presente a livello nazionale, regionale e provinciale, cui la legge affida il compito di tutelare le lavoratrici ed i lavoratori dalle discriminazioni subite in ragione del genere e di promuovere le pari opportunità tra uomini e donne nel lavoro. La Consigliera regionale di Parità è la dott.ssa Maria Tiziana Putzolu i cui uffici si trovano a Cagliari in via San Simone, 60. La Consigliera svolge una funzione di informazione e consulenza sulle azioni di pari opportunità a favore degli enti pubblici e delle aziende private. I dipendenti possono rivolgersi alla Consigliera di Parità tutte le volte che ritengono di aver subito una discriminazione nell'accesso al lavoro, nello sviluppo professionale e di carriera e nelle condizioni di lavoro in ragione del genere. La Consigliera deve inoltre essere sentita dalle Amministrazioni sui Piani Triennali delle Azioni Positive.

Con la ricostituzione del CUG nel 2021 si è avuta una prima occasione di collaborazione in cui è stata presentata la nuova composizione del Comitato ed è stato confermato che le azioni che quest'ultimo porterà avanti saranno condivise per garantire la più stretta collaborazione possibile.

✓ **AZIONE POSITIVA 2: Organizzazione di giornate di informazione per far conoscere ruolo e compiti della Consigliera regionale di Parità.**

Verranno organizzate giornate informative e di sensibilizzazione rivolte al personale regionale per far conoscere ruolo, compiti e iniziative della Consigliera regionale di Parità per sensibilizzare i dirigenti e i dipendenti sulle tematiche legate alla parità di genere.

24.3 Obiettivo 3: Costituzione dell'ufficio del Disability manager

✓ **AZIONE POSITIVA 1: Istituzione dell'Ufficio del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità ai sensi dell'art. 39-ter del D.lgs 165/2001.**

Nel settembre 2022 è stata condivisa con i componenti del CUG una proposta di deliberazione per l'istituzione del suddetto Ufficio.

Il Responsabile dei processi di inserimento lavorativo sarà chiamato a svolgere le seguenti funzioni:

a) curare i rapporti con il centro per l'impiego territorialmente competente per l'inserimento lavorativo dei disabili, nonché con i servizi territoriali per l'inserimento mirato;

b) predisporre, sentito il medico competente della propria amministrazione ed eventualmente il comitato tecnico di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, gli accorgimenti organizzativi e proporre, ove necessario, le soluzioni tecnologiche per facilitare l'integrazione al lavoro anche ai fini dei necessari accomodamenti ragionevoli, secondo quanto previsto dall'articolo 3, comma 3-bis, del D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216;

c) verificare l'attuazione del processo di inserimento, recependo e segnalando ai servizi competenti eventuali situazioni di disagio e di difficoltà di integrazione;

d) predisporre una relazione annuale sull'attività svolta anche al fine di segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi a fronte delle eventuali criticità riscontrate per facilitare l'integrazione al lavoro delle persone con disabilità.

- ✓ **AZIONE POSITIVA 2: Realizzazione di un questionario rivolto ai dipendenti con disabilità per verificare lo stato di integrazione all'interno dell'Amministrazione regionale.**

24.4 Obiettivo 4: Formazione

- ✓ **AZIONE POSITIVA 1: Aggiornamento formativo dei componenti del Comitato Unico di Garanzia.**

La Direzione Generale del Personale e riforma dell'organizzazione, dopo il rallentamento e la parziale sospensione delle attività legati all'emergenza epidemiologica da Covid_19, ha ritenuto di dare nuovo impulso alle attività del CUG attraverso l'organizzazione – nell'ottobre 2022 - di un percorso formativo denominato "Il Comitato Unico di Garanzia e il benessere organizzativo" che ha visto impegnati tutti i componenti del Comitato insieme con la Direzione Generale del Personale attraverso il Settore Formazione e Organizzazione e il Settore Valutazione e benessere organizzativo, in un'ottica di collaborazione sinergica.

Il fulcro dell'attività è consistito in un approfondimento sul ruolo del CUG nella promozione del benessere organizzativo e in una riflessione sugli aspetti normativi e gli strumenti pratici attraverso i quali il CUG può incidere positivamente sul lavoro agile e sulla conciliazione vita-lavoro, anche mediante lo studio delle buone pratiche ed esperienze positive poste in essere dai CUG in numerose Pubbliche Amministrazioni in tutto il territorio nazionale. Si è potuto appurare come il CUG svolga un ruolo importante nella promozione del benessere organizzativo attraverso proposte concrete, sia in ordine all'organizzazione del lavoro agile, sia attraverso specifiche indagini di clima, sia progettando e monitorando azioni positive a favore della conciliazione. Il corso ha perciò ripreso gli elementi essenziali relativi al CUG con un taglio pratico e interattivo, con lo scopo di mettere in grado i partecipanti di progettare e monitorare azioni positive efficaci, con particolare riferimento agli strumenti per promuovere il benessere organizzativo.

- ✓ **AZIONE POSITIVA 2: Formazione del personale sulle tematiche legate alla parità di genere, al contrasto alle discriminazioni e al benessere organizzativo.**

In raccordo con il CUG e la Consigliera regionale di Parità, verranno promosse azioni formative e informative destinate a personale dirigente e non dirigente per sensibilizzare sulle tematiche legate ai temi della parità di genere. Verranno inoltre attivati specifici percorsi formativi per sensibilizzare sulle tematiche della disabilità, del contrasto alle discriminazioni, della valorizzazione delle differenze e sul benessere organizzativo.

- ✓ **AZIONE POSITIVA 3: Formazione destinata a soggetti con disabilità fisiche.**

Al fine di consentire ai dipendenti con disabilità fisiche di poter accedere alla formazione, il Settore Organizzazione e formazione del Servizio Organizzazione, nella predisposizione degli affidamenti sta prevedendo la realizzazione di corsi totalmente accessibili.

SOTTOSEZIONE PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

25 Aspetti generali. Art. 15 L.R. 13.11.1998, n. 31. Piano triennale del fabbisogno di personale 2023 – 2025. Determinazione della capacità assunzionale della Regione.

Ai sensi del comma 2 dell'art. 6 del d.l. n. 80 del 2021, il Piano triennale del fabbisogno di personale è aggiornato annualmente all'interno della Sezione organizzazione e capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Con il presente documento si procede all'aggiornamento annuale della programmazione del fabbisogno di personale riferita al triennio 2023-2025 rispetto a quella adottata dalla Giunta regionale con la deliberazione n. 18/35 del 10.06.2022 (triennio 2022-2024) e successivamente ricompresa nel PIAO 2022-2024 approvato con la delibera n. 20/57 del 30.06.2022.

26 Presupposti normativi del Piano triennale del fabbisogno di personale

L'art. 15 della L.R. n. 31/1998 stabilisce che la Giunta regionale determina e approva le dotazioni organiche dell'Amministrazione e del Corpo forestale e di vigilanza ambientale e, sulla base di queste, approva il Piano triennale del fabbisogno di personale (Piano). Ai sensi del comma 2 del medesimo articolo *“Il Piano, in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, quantifica le risorse umane necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali”*.

L'art. 4 del D.Lgs. n. 75 del 2017, che ha apportato modifiche all'art. 6 del D. Lgs. n. 165/2001, prevede che il Piano abbia un'estensione temporale triennale e debba essere adottato annualmente dalle pubbliche amministrazioni al fine di adattare costantemente la programmazione del fabbisogno con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance nonché di tenere conto dell'eventuale mutato quadro normativo.

Quanto alle modalità ed ai criteri di predisposizione del Piano si rileva che, ai sensi dell'art. 6-ter del D.Lgs. 165/2001, come novellato dall'art. 4 del D.Lgs n. 75/2017, con il decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018, previa intesa in sede di Conferenza unificata, sono state adottate le linee di indirizzo, di natura non regolamentare, per la predisposizione del Piano da parte delle amministrazioni pubbliche: le linee guida, dunque, definiscono la metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni pubbliche adotteranno in sede applicativa. Gli enti territoriali opereranno, altresì, nell'ambito dell'autonomia organizzativa ad essi riconosciuta dalle fonti normative, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

In particolare, ai sensi del D.Lgs. 75/2017 e dalle predette linee guida:

- il Piano è sviluppato in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente; per ciascuna annualità devono essere indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;

- il Piano deve essere adottato in coerenza con il ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano. Il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio;
- l'aver assolto agli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni di qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 6, comma 6, D. Lgs 165/2001 e s.m.i.; art. 3, comma 5, D.L. 90/2014);
- il Piano è oggetto di specifica forma di pubblicità e di trasparenza. L'art. 16 del D.Lgs. n. 33 del 2013 (in materia di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) prevede l'obbligo di pubblicazione della dotazione organica e del costo del personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il predetto Decreto 8.5.2018 specifica che la comunicazione del Piano al SICO può rappresentare lo strumento di assolvimento ai predetti obblighi e che la comunicazione dei contenuti dei piani del personale al sistema di cui all'art. 60 del D. Lgs. 165/2011 deve essere effettuata entro 30 giorni dalla loro adozione.

27 Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2022-2024

A seguito dell'approvazione del Piano del fabbisogno 2022-2024 sono state inquadrate a tempo indeterminato complessivamente 295 unità di personale (dato aggiornato al 06.03.2023), di cui:

	Dirigenti	cat. D	cat. C	cat. B	cat. A	totale
selezioni interne		17	24	25		66
mobilità		30	10	3		43
scorrimento graduatore concorsi pubblici	1	55	51			107
cessione contratto da Ruolo unico	5	7	1			13

mobilità ex esaf		3	10	7		20
stabilizzazione. ex art. 6 comma 6 LR 30/2020		26				26
internalizzazione servizi ex art. 52 comma 1 lett b) LR 31/98					23	23
TOTALE	6	138	96	35	23	298

Totale costo a regime						12.992.320,07
------------------------------	--	--	--	--	--	----------------------

Nell' ALLEGATO 1/a, 1/b, 1/c e 1/d è fornito il dettaglio dello stato di attuazione del Piano 2022-2024.

28 Organico regionale

Nell'ALLEGATO 2) è riepilogata la consistenza degli organici regionali al 31 dicembre 2022; non sussistono eccedenze di personale.

Le strutture organizzative regionali hanno rilevato la carenza di specifiche elevate professionalità necessarie per l'espletamento delle attività di rispettiva competenza, nonché di qualificato personale di supporto operativo; carenze tanto più amplificate a causa dell'elevato numero di cessazioni dal servizio intervenute in questi ultimi anni - in particolare per effetto delle disposizioni relative alla "quota 100", non accompagnate da procedure assunzionali finalizzate alla loro sostituzione - nonché dalla sospensione delle procedure concorsuali disposta da d.l. n. 18 del 17.03.2020 a causa dell'emergenza sanitaria.

In particolare risultano carenti le figure professionali necessarie per l'attuazione delle attività connesse al PNRR nonché le professionalità legate alla rendicontazione, la gestione dei fondi comunitari e le figure di tipo tecnico, per le quali si potranno individuare soluzioni assunzionali diversificate.

In particolare a seguito dell'approvazione dei precedenti Piani triennali del fabbisogno di personale (2021-2023 e 2022-2024) sono state bandite, e risultano tutt'ora in corso di espletamento, procedure concorsuali per l'assunzione del personale dirigente, del personale dirigente del C.F.V.A., degli agenti forestali (area A), dei funzionari tecnici e amministrativi (cat. D) e degli istruttori amministrativi (cat. C).

29 Capacità assunzionale teorica (assunzioni a tempo indeterminato)

La normativa statale impone la sussistenza di specifiche condizioni per poter dare corso alle nuove assunzioni (così come rappresentate nell'ALLEGATO 3) nonché precisi limiti di spesa alle nuove assunzioni a tempo indeterminato in relazione alle economie delle cessazioni del personale (capacità assunzionale), così come dettagliati negli ALLEGATI 4 e 5 (5/a, 5/b e 5/c).

In particolare, la capacità assunzionale per il triennio 2023-2025, determinata secondo i criteri stabiliti dalla normativa nazionale, è complessivamente pari a:

	Dipendenti	C.F.V.A.	Dirigenti	Capacità assunzionale ceduta alle Agenzie regionali	Totale capacità assunzionale annuale	Totale capacità assunzionale (cumulata)
anno 2023	5.024.834,95	8.985.855,86	6.513.738,59	-4.060.662,80	16.463.766,61	16.463.766,61
anno 2024	2.056.451,71	1.802.159,73	366.162,07	-	4.224.773,51	20.688.540,12
anno 2025	1.931.171,56	1.268.830,63	-	-	3.200.002,19	23.888.542,30
TOTALE CAPACITA' ASSUNZIONALE	9.012.458,22	12.056.846,22	6.879.900,66	-4.060.662,80	23.888.542,30	

Come indicato nella deliberazione n. 23/19 del 21.07.2022, quota parte di € 4.060.662,80 della capacità assunzionale della Regione è stata ceduta:

- € 1.606.538,84 all'Agenzia Sardegna Ricerche, al fine di consentire l'espletamento delle rispettive procedure di stabilizzazione;
- € 2.454.123,96 all'Agenzia Argea Sardegna, per l'esercizio delle funzioni di organismo pagatore di propria competenza. Nella citata delibera n. 23/19 la Giunta regionale ha altresì specificato che *"Preso atto che persistono gravi carenze di figure professionali necessarie per lo svolgimento delle funzioni ordinarie e straordinarie attribuite alla Regione, e della necessità di garantire il ricambio generazionale anche nell'ambito del C.F.V.A., sarà necessario che l'Agenzia provveda a riattribuire alla Regione la capacità assunzionale ceduta."*

30 Copertura finanziaria

A fronte della predetta capacità assunzionale nel bilancio regionale 2023-2025 risultano disponibili i seguenti stanziamenti destinabili all'assunzione di personale a tempo indeterminato:

	2023	2024	2025
capitolo SC08.9900 (Fondo reclutamento)	11.120.239,51	12.286.696,51	12.286.696,51
in diminuzione: assunzioni effettuate anno 2023 a valere sul cap. SC08.9900	-134.183,94	-134.183,94	-134.183,94
capitoli stipendi/o.r./irap (cessati 2023/2024/passaggi interni) (*)		4.224.773,51	7.424.775,69
ulteriori risorse disponibili nei capitoli stipendi/o.r. (per economie cessazioni 2022 e per ulteriori stanziamenti aggiuntivi previsti nella legge bilancio 2023-2025 rispetto alla dotazione organica in servizio) (*)	5.477.711,04	4.311.254,04	4.311.254,04

TOTALE RISORSE DISPONIBILI IN BILANCIO (A)	16.463.766,61	20.688.540,12	23.888.542,30
capacità assunzionale cumulata (B)	16.463.766,61	20.688.540,12	23.888.542,30
saldo (A - B)	0,00	0,00	0,00

(*) risorse presenti nei capitoli relativi alle retribuzioni/oneri riflessi/lrap (suddivisi per missioni e programmi) a copertura degli oneri per il personale attualmente in servizio.

Dal quadro sopra riportato emerge che gli stanziamenti del bilancio 2023-2025 garantiscono l'integrale copertura della capacità assunzionale.

Si precisa che sia la capacità assunzionale determinata in base alle economie delle cessazioni sia le sopraindicate risorse finanziarie disponibili sono riferite alla copertura della parte fissa della retribuzione e dei relativi oneri riflessi e l'rap a carico del datore di lavoro. Tali risorse, invece, non sono riferite anche alla componente accessoria della retribuzione in considerazione del fatto che le risorse per il trattamento accessorio devono trovare copertura nelle specifiche risorse stanziate per il trattamento accessorio di tutto il personale che, a decorrere dal 2017, ai sensi dell'art. 23 del D. Lgs. n. 75/2017, sono contenute nei limiti dell'importo destinato nel 2016 indipendentemente dalle unità in servizio.

31 Assunzioni da programmare a tempo indeterminato nel triennio 2023-2025

Di seguito sono riportate le unità di personale di cui si prevede l'assunzione nel triennio 2023-2025 distintamente per il personale dirigente, per il personale dipendente e per il personale del C.F.V.A.

Le assunzioni previste nel presente Piano saranno oggetto di successiva rimodulazione ai fini di dare attuazione alle norme di legge approvate nel corrente anno che dispongano in merito all'assunzione di personale.

Per quanto riguarda le assunzioni da realizzarsi tramite selezioni interne si fa presente che nel presente Piano sono ricomprese solo quelle residue relative ai contingenti già disposti negli anni precedenti in considerazione del fatto che le procedure assunzionali interne da disporsi ai sensi dell'art. 1, comma 4, della l.r. n. 18/2017 e s.m.i., in attuazione dell'art. 22, comma 15, della l.r. n. 75 del 2017, potevano essere riferite solo al triennio 2020-2022.

Per l'eventuale applicazione in ambito regionale delle disposizioni assunzionali, relative anche alle selezioni interne, previste dal d.l. n. 80 del 2021, modificative della disciplina di cui al D. Lgs. n. 165 del 2001, si rimanda a quanto indicato dalla Giunta Regionale nella deliberazione n. 18/35 del 10.06.2022 (PTFP 2022-2024) che ha chiarito che per l'applicazione di tale disciplina in ambito regionale sia necessario l'intervento dal parte del legislatore regionale.⁶⁸

⁶⁸ Delibera Giunta regionale n. 18/35 del 10.06.2022 - P) Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80.

Come già indicato nella deliberazione n. 28/5 del 15.7.2021, l'art. 3 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 ha tra l'altro apportato alcune rilevanti modifiche al D.Lgs. n. 165 del 2001, che incidono sull'amministrazione del personale, sulla programmazione del fabbisogno e sulle procedure assunzionali. In particolare:

La percentuale dei posti da destinare alle procedure di mobilità tramite cessione di contratto di personale proveniente da altre pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 38 bis legge regionale 31/1998, è calcolata nella misura del 20% delle unità da assumere di ciascuna tipologia (dirigenti, dipendenti e C.F.V.A.).

Quanto alle modalità assunzionali, ai sensi del comma 6 dell'art. 7 della l.r. n. 1 del 2023 (legge di stabilità 2023) l'Amministrazione regionale e gli enti del sistema Regione assumono il personale prioritariamente attingendo dalle graduatorie in corso di vigenza. Sono comunque fatte salve le procedure concorsuali già bandite. A riguardo si rappresenta che, come già indicato dalla Giunta regionale nella delibera n. 18/35 del 10.06.2022 (PTFP 2022-2024), si dovrà dare priorità alle graduatorie approvate nell'ambito del sistema Regione.

Inoltre, come già previsto nella deliberazione della Giunta regionale n. 18/35 del 10.06.2022, nell'ambito dei contingenti definiti nel Piano il numero dei posti riferiti alle modalità assunzionali per il personale dirigente, per ciascuna categoria del personale dipendente e per ciascuna area del C.F.V.A. possono essere parzialmente modificati, da parte della competente Direzione generale del personale responsabile delle procedure, anche per tenere conto delle figure professionali necessarie ritenute prioritarie per l'attuazione dei progetti legati al PNNR di competenza della Regione, ferme restando le unità minime da acquisire tramite mobilità.

Per il triennio 2023-2025 sono proposte le seguenti assunzioni di personale a tempo indeterminato:

✓ **PERSONALE DIRIGENTE**

Relativamente al personale dirigente si prevede l'assunzione di n. 41 unità di cui:

a) viene sostituito il comma 1-bis dell'art. 52 relativo alla classificazione del personale e alle progressioni orizzontali e di carriera, prevedendo che:

1. il personale non dirigente sia inquadrato in almeno tre distinte aree funzionali e venga individuata, da parte della contrattazione collettiva, una ulteriore area per l'inquadramento del personale di elevata qualificazione;
2. le progressioni all'interno della stessa area avvengono secondo principi di selettività, in funzione delle capacità culturali e professionali, della qualità dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso l'attribuzione di fasce di merito;
3. fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni di servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli professionali e di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti, nei limiti delle risorse destinate ad assunzioni di personale a tempo indeterminato disponibili a legislazione vigente;

b) viene inserito il comma 3 all'articolo 28 in merito all'accesso alla dirigenza, prevedendo che una quota delle facoltà assunzionali non superiore al 30 per cento di quella residuale rispetto ai posti destinati alle procedure esterne (cui va destinata una percentuale non inferiore al 50 per cento dei posti da ricoprire) è riservata, da ciascuna pubblica amministrazione al personale in servizio a tempo indeterminato, in possesso dei titoli di studio previsti a legislazione vigente e che abbia maturato almeno cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale. Il personale è selezionato attraverso procedure comparative che tengono conto della valutazione conseguita nell'attività svolta, dei titoli professionali, di studio o di specializzazione ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso alla qualifica dirigenziale, della tipologia e del numero degli incarichi rivestiti con particolare riguardo a quelli inerenti agli incarichi da conferire e sono volte ad assicurare la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali. A tale fine, i bandi definiscono le aree di competenza osservate e prevedono prove scritte e orali di esclusivo carattere esperienziale, finalizzate alla valutazione comparativa e definite secondo metodologie e standard riconosciuti.

Le disposizioni statali di cui al D.Lgs. n. 165 del 2001 costituiscono, ai sensi dell'art. 1, comma 3, del medesimo decreto legislativo, principi fondamentali ai sensi dell'art. 117 della Costituzione nonché, per le Regioni a statuto speciale, norme fondamentali di riforma economico-sociale. Si ritiene che per l'applicazione, in ambito regionale, delle modifiche introdotte dal D.L. n. 80/2021, sia necessario l'intervento da parte del legislatore regionale che stabilisca le modalità di applicazione nell'ordinamento regionale.

Pertanto a seguito dell'eventuale intervento del legislatore regionale sarà necessario intervenire sul Piano del fabbisogno per adeguarlo al quadro normativo che verrà delineato.

- n. 39 unità corrispondenti ad assunzioni già deliberate nei precedenti piani del fabbisogno, che vengono pertanto confermate;
- n. 2 unità aggiuntive.

In particolare:

	Dirigenti	Dirigenti C.F.V.A.	Totale		
procedure concorsuali pubbliche (già bandite)	27	7	34	39	Procedure confermate Piano fabbisogno 2022-2024
procedure di mobilità	5		5		
scorrimento graduatorie concorsi pubblici	1		1	2	Nuove procedure
procedure di mobilità	1		1		
Totale	34	7	41		

Per quanto concerne gli incarichi dirigenziali a tempo determinato, per effetto del comma 4-bis dell'art. 29 della L.R. n. 31 del 1998 nel sistema Regione possono essere conferiti "incarichi dirigenziali con contratto di diritto privato a tempo determinato, ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165" nei limiti dell'8% delle dotazioni organiche dirigenziali del sistema Regione, che complessivamente sono pari a n. 295 e che consentono di attivare, pertanto, n. 24 posizioni dirigenziali a tempo determinato. Al riguardo si fa presente che attualmente, nell'intero sistema Regione, gli incarichi dirigenziali con contratto di lavoro a tempo determinato già conferiti ai sensi del comma 4-bis dell'art. 29 della L.R. n. 31/1998 sono n. 12; residuano pertanto n. 12 posizioni.

I predetti n. 12 incarichi dirigenziali formalmente già conferiti si riferiscono:

- n. 9 posizioni nell'Amministrazione regionale;
- n. 1 posizione nell'Agenzia Agris;
- n. 1 posizione nell'Agenzia Aspal;
- n. 1 posizione nell'Agenzia Laore.

✓ PERSONALE AMMINISTRATIVO

Relativamente al personale amministrativo si prevede l'assunzione di n. 197 unità, di cui:

- n. 106 unità corrispondenti ad assunzioni già deliberate nei precedenti piani del fabbisogno, che vengono pertanto confermate;
- n. 91 unità aggiuntive.

In particolare:

	D	C	B	A	Totale		
procedure concorsuali pubbliche	41	36			77	106	Procedure confermate Piano fabbisogno 2022-2024
procedure di mobilità	7	5			12		
cessione contratto rif. contenzioso protezione civile	2	5			7		
selezioni interne ex art. 1 comma 4 L.R. 18/2017			6		6		
internalizzazione servizi art. 52, comma 1, lett. b, L.r. 31/1998				4	4		
scorrimento graduatorie concorsi pubblici	44	17			61	91	Nuove procedure
ridefinizione posti mobilità PTFP 2022-2024 (da posti in cat. A a posti in cat. B)			3		3		
internalizzazione servizi art. 52, comma 1, lett. b, L.r. 31/1998				1	1		
cessione contratto da ruolo unico	4	2			6		
assunzioni LR. 40/2018 art. 9 comma 4	2				2		
procedure di mobilità	13	5			18		
Totale	113	70	9	5	197		

Le procedure per l'acquisizione di personale dall'esterno devono essere riferite ai profili professionali maggiormente carenti nell'Amministrazione regionale, comprendendo sia il personale amministrativo sia quello tecnico. Relativamente alle assunzioni proposte si specifica che:

- **Concorsi pubblici.** In attuazione del PTFP 2022-2024 sono già stati banditi i concorsi per l'acquisizione di n. 41 unità di cat. D e n. 36 unità di cat. C.
- **Scorrimento graduatorie di altre pubbliche amministrazioni.** E' prevista l'assunzione di n. 44 unità di cat. D (per l'acquisizione, in particolare di funzionari tecnici informatici, veterinari, agronomi e biologi e di funzionari amministrativi) e di n. 17 unità di cat. C (per l'acquisizione, in particolare, di istruttori geometri e informatici) mediante scorrimento di graduatorie dando priorità a quelle concernenti i concorsi dell'Amministrazione regionale in corso di svolgimento in considerazione delle specifiche professionalità ivi previsti. Nel caso in cui per specifiche figure non fosse possibile individuare le professionalità necessarie all'interno delle graduatorie vigenti, si dovrà procedere a bandire nuove procedure concorsuali pubbliche.
- **Cessione del contratto nell'ambito delle procedure di mobilità presso la Direzione generale della protezione civile.** Nell'ambito delle procedure di mobilità disposte ai sensi dell'art. 5, comma 3, della L.R. n. 9/2020 destinate alla Direzione generale della protezione civile, nel presente Piano si conferma la

previsione dell'inquadramento di n. 7 unità (di cui n. 2 di categoria D e n. 5 di categoria C) al fine di definire il contezioso in atto.

- **Selezioni interne.** Rispetto ai posti previsti nel PTFP 2022-2024 dalle vigenti graduatorie regionali rimangono da inquadrare ancora n. 6 unità in cat. B.
- **Internalizzazione servizi.** Risulta da concludere la procedura, già disposta dai Piani 2021-2023 e 2022-2024, finalizzata all'internalizzazione del servizio delle attività di movimentazione e sistemaggio dei plichi, carteggi, faldoni ecc., compresa la consegna ed il ritiro della documentazione amministrativa, anche mediante la guida occasionale di autoveicoli, ai sensi dell'art. 52, comma 1, lettera b), della L.R. 31/1998. Devono essere acquisite ancora n. 5 unità (di cui n. 4 già disposte nel Piano 2022-2024 e n. 1 aggiuntiva).
- **Cessione del contratto nell'ambito del sistema Regione.** Si prevede l'inquadramento di complessive 6 unità (di cui n. 4 di cat. D e n. 2 di cat. C) da Area e da Enas con oneri a carico della capacità assunzionale della Regione, ai sensi dell'indirizzo interpretativo relativo alla mobilità nel Ruolo unico fornito dalla Giunta regionale con deliberazione n. 18/35 del 10.06.2022 (si rimanda al paragrafo successivo relativo alle Direttive generali per le Amministrazioni del sistema Regione).
- **Acquisizione di personale ai sensi dell'art. 9, comma 4, della LR. 40/2018.** Si prevede di avviare le procedure per l'assunzione di n. 2 unità di cat. D per l'inquadramento del personale impiegato in attività in materia di governo idraulico, di assetto idrogeologico, di buon regime delle acque pubbliche e delle correlate attività di protezione civile.
- **Procedure di mobilità.** I posti riservati alle procedure di mobilità per cessione del contratto, ai sensi del comma 2, dell'art. 38-bis, della l.r. n. 31 del 1998, sono complessivamente 33, di cui:
 - a) n. 20 di cat. D (n. 7 già previsti nel Piano 2022-2024 e n. 13 aggiuntivi);
 - b) n. 10 di cat. C (n. 5 già previsti nel Piano 2022-2024 e n. 5 aggiuntivi);
 - c) n. 3 di cat. B (ridefinizione in cat. B in sostituzione delle n. 3 unità di cat. A previste nel Piano 2022-2024).

All'interno delle procedure di mobilità possono essere ricomprese anche le acquisizioni di personale ai sensi del comma 2 bis dell'art. 30 del D. lgs 165/2001 dei dipendenti pubblici in comando presso la Regione che hanno concorso alle procedure di mobilità.

✓ **PERSONALE DEL C.F.V.A.**

Relativamente al personale del C.F.V.A. si prevede l'assunzione di n. 208 unità di cui:

- n. 168 già previste nella precedente programmazione del fabbisogno, che vengono pertanto confermate;
- n. 40 unità aggiuntive.

	Area C	Area B	Area A	Totale		
selezioni interne ex art. 1 comma 4 L.R. 18/2017	6	5		11	168	Procedure confermate Piano fabbisogno 2022-2024
procedure concorsuali/mobilità	27	25	105	157		

procedure concorsuali/mobilità pubbliche			40	40	40	Nuove procedure
Totale	33	30	145	208		

In particolare:

- **Procedure concorsuali:** E' prevista l'acquisizione tramite procedure concorsuali di :
 - a) n. 27 unità in Area C (già previste nel Piano 2022-2024);
 - b) n. 25 unità in Area B (già previste nel Piano 2022-2024);
 - c) n. 145 in Area A, di cui n. 105 già previste nel Piano 2022-2024 (comprese le n. 80 unità, vincitrici di concorso, attualmente impiegate nel corso di formazione e che sottoscriveranno il contratto al termine corso medesimo) e n. 40 aggiuntive (per le quali potrà essere bandito un nuovo concorso). Rientrano in tale contingente anche i posti eventualmente da destinarsi, a seguito della definizione del contenzioso, ai concorrenti del recentemente concorso che hanno ricorso contro l'esito negativo delle visite mediche.

All'interno dei contingenti delle procedure concorsuali rientrano anche gli eventuali posti che potranno essere coperti da procedure di mobilità.

- **Selezioni interne.** Sono confermati i contingenti previsti nel PTFP 2022-2024 (n. 6 in Area C e n. 5 in Area B).

32 Costo assunzioni previste

Le predette assunzioni complessivamente pari a n. 446 unità (di cui n. 41 dirigenti, n. 197 dipendenti amministrativi e n. 208 dipendenti del C.F.V.A.) determinano una spesa a regime di € **23.878.077,98** e potranno essere definite entro l'annualità 2025 secondo la tempistica riepilogata nell'ALLEGATO 5.

Le assunzioni previste nel presente programmazione saranno subordinate all'accertamento dei necessari stanziamenti nel bilancio pluriennale della Regione dell'annualità in cui le assunzioni dovranno concretizzarsi.

33 Personale in comando – assegnazione temporanea

Nelle more della conclusione delle procedure per l'acquisizione del personale a tempo indeterminato, l'Amministrazione regionale, nei limiti degli apposti stanziamenti di bilancio, può disporre della riassegnazione di personale ai sensi del comma 3 dell'art. 21 della L.R. n. 10/2021 e può stipulare accordi per il comando di personale da altre pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 40 della L.R. n. 31/1998 e della deliberazione della Giunta regionale n. 23/41 del 22.06.2021 (Definizione dei criteri, delle procedure e delle modalità per l'acquisizione in comando di personale proveniente dalle altre pubbliche amministrazioni ai sensi della L.R. n. 31/1998, art. 40).

34 Assunzione di personale dipendente a tempo determinato

Nel corso del triennio 2023-2025 si dovrà procedere all'assunzione di personale a tempo determinato per l'acquisizione delle figure professionali necessarie all'attuazione dei progetti di competenza regionale collegate al Next generation EU, al Piano nazionale di resistenza e resilienza (PNRR) e alle altre forme di programmazione di rilancio economico-sociale adottate a livello internazionale e nazionale, nei limiti delle risorse specificamente destinate ovvero con l'impiego dei margini assunzionali a tempo determinato previsti dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2020.

Analogamente si ritiene di poter procedere all'assunzione di personale a tempo determinato, nei limiti di spesa previsti dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2020, per le figure professionali necessarie nelle more dell'espletamento delle procedure assunzionali a tempo indeterminato.

Nell'ALLEGATO 6 è riportata la tabella riepilogativa del personale dipendente in servizio a tempo determinato acquisito con oneri a carico di specifici programmi.

35 Categorie protette

Nell'Amministrazione regionale risultano interamente coperte le posizioni riservate alle categorie protette, così come determinate per effetto della normativa vigente. Nel caso in cui venisse successivamente rilevata la scopertura si provvederà di conseguenza.

36 Amministrazioni del sistema Regione - Direttive generali

Nelle more della regolamentazione delle ulteriori fasi attuative della legge regionale n. 21 del 2018 che ha istituito il ruolo unico del comparto regionale, le modalità di definizione della presente programmazione del fabbisogno costituiscono atto di indirizzo per gli Enti e le Agenzie del sistema Regione, i quali sono sottoposti agli obblighi di riduzione della spesa del personale nonché al medesimo regime limitativo delle assunzioni cui è soggetta l'Amministrazione regionale.

Relativamente alla riassegnazione del personale del Ruolo unico resta fermo l'indirizzo interpretativo del comma 3, dell'art. 21 della L.R. n. 10 del 21.6.2021 fornito dalla Giunta regionale nella deliberazione n. 18/35 del 10.06.2022 (PTFP 2022-2024)⁶⁹.

⁶⁹ **Deliberazione Giunta regionale n. 18/35 del 10.06.2022 - M)** Indirizzo interpretativo del comma 3, dell'art. 21 della L.R. n. 10 del 21.6.2021. *“Per favorire la gestione integrata del personale del Ruolo unico, rimuovendo gli ostacoli di natura contabile che finora hanno impedito il transito del personale tra le diverse amministrazioni regionali, il comma 3, dell'art. 21 della L.R. n. 10/2021 ha disposto che “Nel sistema Regione possono essere attivate procedure di riassegnazione del personale in servizio a tempo indeterminato, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale, in relazione alle esigenze di copertura delle rispettive dotazioni organiche e senza incremento della spesa complessiva per il personale del sistema Regione. Al trattamento retributivo continua a provvedere l'amministrazione di provenienza; l'amministrazione di destinazione provvede a rimborsare a quella di provenienza unicamente il trattamento accessorio. La Giunta regionale definisce i criteri e le modalità per la gestione delle procedure di riassegnazione su proposta dell'Assessore regionale competente in materia di personale”. Ciascun dipendente, pertanto, pur continuando ad essere formalmente inquadrato nell'Amministrazione/ente in cui è stato assunto, potrà essere più agevolmente riassegnato presso le altre amministrazioni regionali. Finora la materia è stata interamente regolata dall'art. 39 della L.R. n. 31/1998 che prevede nel sistema Regione possono essere attivate procedure di trasferimento del personale a tempo indeterminato senza incremento della spesa complessiva per il personale; tale vincolo di invarianza della spesa ha ostacolato l'attuazione dell'istituto della cessione del contratto tra diverse amministrazioni in considerazione del fatto che il trasferimento di personale deve essere accompagnato dal correlato trasferimento delle risorse finanziarie attraverso un atto di variazione tra le differenti missioni e programmi del bilancio regionale non assumibile per via amministrativa. Poiché le citate disposizioni vigono tutt'ora entrambe nell'ordinamento regionale, si ritiene che l'istituto della riassegnazione previsto dal comma 3, dell'art. 21 della L.R. n. 10 del 2021, possa essere ragionevolmente applicato nei confronti dell'Amministrazione regionale e degli enti/agenzie*

SOTTOSEZIONE OBIETTIVI FORMATIVI ANNUALI PLURIENNALI

Premessa: Pianificare la formazione

Il Piano formativo, rivolto ai dirigenti e ai dipendenti della Regione Sardegna, 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 2023-2025.

La pianificazione della formazione risponde all'esigenza, da parte di un'organizzazione, di sviluppare competenze e conoscenze delle proprie Risorse Umane al fine di: realizzare gli obiettivi strategici; supportare i processi di cambiamento; migliorare la performance organizzativa; accrescere le prestazioni di individui e gruppi; definire una programmazione "per competenze" nella sostituzione del personale che cessa dal servizio; garantire ai dipendenti maggiori possibilità di carriera con l'allineamento alle proprie competenze. Ecco perché un piano di formazione deve essere strettamente *finalizzato e collegato* (in termini di contenuti, tempi e metodi di erogazione) sia a ciò che è effettivamente necessario ai fini della crescita e dello sviluppo dell'organizzazione, sia alla valorizzazione del proprio capitale umano.

Dall'analisi delle politiche strategiche di un'Amministrazione scaturiscono gli obiettivi (organizzativi e individuali) e i conseguenti fabbisogni formativi; per garantire, però, una pianificazione corretta e realmente aderente, è indispensabile definire anche i metodi e i criteri attraverso i quali:

- elaborare il processo di raccolta dei fabbisogni formativi espressi dai vari attori coinvolti;
- analizzare in maniera sistematica i fabbisogni;
- definire e gestire le priorità;
- individuare responsabili o referenti;
- definire il budget, allocare le risorse, stabilire le caratteristiche dei fornitori;
- progettare le fasi dei processi formativi e le modalità di erogazione;
- creare le basi per misurare i risultati sul piano organizzativo (in termini di miglioramento della performance individuale e di gruppo).

Articolazione della sottosezione

La **prima parte** del Piano della Formazione del personale 2023-2025 descrive la metodologia utilizzata durante la fase di analisi dei bisogni, sintetizzata in apposite Tavole contenenti le informazioni ottenute per ciascuna DG/Unità di progetto/Ufficio speciale con riguardo, in particolare, alla definizione delle priorità formative, all'indicazione dei destinatari interessati, alle criticità e alle esigenze formative rilevate; queste tavole rappresentano l'allegato alla

regionali il cui costo degli apparati amministrativi viene coperto dall'apposito contributo annuale di funzionamento della Regione. In tale modo l'intero costo retributivo rimane direttamente o indirettamente posto a carico del bilancio regionale. Il comma 1, dell'art. 39, della L.R. n. 31 del 1998 continuerà invece ad applicarsi nei confronti degli enti che finanziano la struttura amministrativa con risorse proprie (Area ed Enas). "

presente sezione. Nella **seconda parte** è illustrato lo stato dell'arte, ovvero le attività formative erogate nel corso del secondo semestre 2022, a seguito dell'approvazione del Piano 2022-2024, e quelle avviate o in corso di realizzazione alla data del presente documento. **La terza parte** raccoglie le **linee di intervento** dei percorsi formativi individuati, aggiornati con la rilevazione dei fabbisogni eseguita nei mesi di febbraio/marzo 2023. Vi si trovano quindi: a) i *percorsi tecnico/specialistici*, peculiari di ciascuna DG/Unità di progetto/Ufficio speciale; b) i *percorsi comuni* a più parti dell'Amministrazione, inclusivi della *formazione obbligatoria* per legge; c) i *percorsi digitali*, volti allo sviluppo delle competenze utili a favorire il processo di transizione digitale dell'Amministrazione regionale. Un ultimo approfondimento, all'interno della **quarta parte**, riguarda gli aspetti relativi alla pianificazione e alla valutazione delle attività.

37 Parte Prima: La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi

37.1 L'analisi dei fabbisogni formativi nell'Amministrazione Regionale: finalità, attori e metodi

Il piano formativo è il risultato di uno studio che, partendo dagli obiettivi definiti dalle Direzioni Generali/Unità di progetto/uffici speciali, 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 strategie e cambiamenti organizzativi;
- favorire la crescita professionale per implementare piani di sviluppo o cambiamenti di ruolo e carriera;
- facilitare l'aggiornamento normativo;
- incontrare l'interesse e le attitudini professionali del singolo individuo;
- favorire il processo di innovazione digitale dell'Amministrazione regionale, attraverso la valorizzazione e il rafforzamento delle competenze digitali.

37.1.1 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**. Per questo è essenziale il coinvolgimento di tutti gli interessati, in particolare coloro che hanno la responsabilità di condurre i propri collaboratori verso la consapevolezza e il raggiungimento degli obiettivi. Condividere, confrontarsi, collaborare sinergicamente per costruire un Piano formativo che esprima le diverse anime dell'Amministrazione permette poi di ridurre il rischio di interventi ridondanti, disomogenei, disarticolati o non in linea con gli obiettivi strategici. La finalità è di evitare che le persone percepiscano le scelte come decise e imposte dall'alto: risulta infatti opportuno favorire la partecipazione e lo sviluppo di attese positive. **Gli attori** dell'intero processo formativo che vengono in rilievo sono quindi:

ATTORI	AZIONI
--------	--------


Direzioni Generali/Unità di progetto/uffici speciali	<i>Recepiscono le politiche generali di breve e lungo periodo a livello regionale e nazionale e definiscono conseguentemente strategie e obiettivi</i>
Direttori di Servizio	<i>Rilevano i fabbisogni formativi del proprio Servizio di riferimento e collaborano al processo di valutazione.</i>
DG dell'organizzazione e del personale - Servizio Organizzazione - Settore Organizzazione e formazione	<i>Predisporre e gestire il Piano di Formazione; progetta interventi formativi di natura specialistica, comune o digitale a più Direzioni; gestisce in termini amministrativi e organizzativi le iniziative formative; tiene periodicamente aggiornata la Banca Dati Formazione; valuta, dà seguito e monitora le richieste del personale interessato a partecipare a corsi di formazione di natura specialistica; valuta e monitora gli interventi formativi programmati dal punto di vista della partecipazione, del gradimento dei partecipanti, dell'impatto sull'attività lavorativa</i>
Destinatari	<i>Saranno nel tempo definiti e proposti strumenti per l'autovalutazione delle necessità formative, per la valutazione delle conoscenze o competenze acquisite e per la rilevazione del gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati.</i>
Referenti per la formazione incaricati presso ciascuna DG/Unità di progetto/ufficio speciale	<i>Supportano e costituiscono un punto di riferimento interno alla propria organizzazione per la definizione dei fabbisogni, l'analisi e la valutazione dei percorsi.</i>
Docenti Interni e/o esterni	<i>Recepiscono e personalizzano i contenuti dell'attività didattica in base alla composizione della classe</i>
Fornitori	<i>Si rapportano col committente nella programmazione e nella fase di microprogettazione dei percorsi, nonché durante l'erogazione degli stessi</i>

Tav 1. Principali attori coinvolti nel processo formativo

37.1.2 Il fabbisogno formativo: la rilevazione diretta

Il fabbisogno formativo si configura come un'area complessa, articolata in diverse variabili, quali ad esempio: la **tipologia** (il fabbisogno può rivelarsi più o meno esplicito, se non addirittura potenziale); l'**oggetto** di interesse (il bisogno individuale del collaboratore; quelli dell'organizzazione o del territorio di riferimento; il settore peculiare di attività).

Partendo quindi da tutte queste considerazioni, il secondo passo del lavoro si è realizzato attraverso la trasmissione della scheda sintetica necessaria per la rilevazione dei fabbisogni a ciascuna Struttura attraverso una nota di accompagnamento e descrizione delle variabili interessate.

 Direzione/Unità organizzativa _____								
1. Servizio	2. Obiettivi	3. Grado di priorità	4. Criticità di attuazione dell'obiettivo	5. Fabbisogno formativo	6. Percorso formativo specialistico	7. Destinatari	8. Indicatori	9. Note
	1.		1. 2. 3.		1. 2. 3.			

		1.		1.			
2.		2.		2.			
		3.		3.			
3.		1.		1.			
		2.		2.			
		3.		3.			

Tav. 2 Scheda sintetica rilevazione fabbisogno formativo

La scheda, già utilizzata in sede di predisposizione del Piano 2022-2024 e quindi precedentemente condivisa, indaga i seguenti aspetti:

- obiettivi del Servizio 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.

37.1.3 Il fabbisogno formativo: analisi dei dati

Il processo di analisi dei bisogni culmina nella *raccolta ed elaborazione* delle schede -rinvenibili nell'Allegato al presente documento denominato "Fabbisogni formativi"- pervenute nei termini richiesti da parte di ciascuna DG/Unità di progetto/Ufficio speciale 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 di ogni DG/Unità di progetto/Ufficio speciale**: 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 S):
- 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 sicurezza, privacy e anticorruzione, a quelle per lo sviluppo o l'approfondimento di competenze in lingua straniera, a percorsi per gli elementi di base in diritto amministrativo o di bilancio, appalti e gare (Linea di intervento C).
- i **fabbisogni formativi digitali**: una linea specifica dedicata al raggiungimento di un livello adeguato di competenze digitali di base per tutti i dipendenti dell'Amministrazione regionale e, al contempo, all'incremento di competenze specialistiche per il personale occupato nello sviluppo di processi complessi di informatizzazione (Linea di intervento D).

- altri **fabbisogni**: sono stati rilevati anche una serie di fabbisogni che, pur non potendo trovare soddisfazione nell'ambito di questo Piano Formativo, meritano lo studio di proposte o soluzioni di intervento specifiche in quanto, in caso contrario, possono diventare causa di problemi organizzativi e gestionali di notevole impatto interno ed esterno. 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 SIBAR, piuttosto che l'aggiornamento di particolari patenti.
 - ad altri tipi di criticità non necessariamente risolvibili attraverso degli interventi formativi, ma che è utile elencare quale spunto di riflessione da cui partire nella progettazione di eventuali azioni correttive.

In particolare, dall'elaborazione delle schede trasmesse dalle diverse strutture emergono esigenze comuni riguardanti la maggiore conoscenza di diversi applicativi e piattaforme di uso comune nell'Amministrazione regionale, così di seguito riassunte:

Piattaforme e applicativi
AcquistinretePA e SardegnaCAT per la gestione delle gare telematiche
Sistema gestionale contabile - SAP e sistema documentale e HR - SIBAR
Sistema SIL
Sistema SMEG
Strumentazione di analisi immagini satellitari
Applicativo gestione dati elettorali

Tav. 3 Esigenze di assistenza/consulenza su piattaforme e software in uso all'Amministrazione

37.1.3.1 Rielaborazione del fabbisogno

✓ **Annualità 2022.** Nelle Tavole allegate al presente documento e relative alla sezione formazione (All. Fabbisogni formativi) sono elencati i risultati provenienti dall'attività di analisi del fabbisogno di ciascuna DG/Unità di progetto/ufficio speciale, comprensivi della rielaborazione in termini di percorsi formativi da attivare; questi ultimi sono stati poi codificati in base alle rispettive Linee di intervento (S, C, D).

✓ **Annualità 2023.** Nel mese di febbraio 2023 si è provveduto a rilevare eventuali ulteriori fabbisogni formativi provenienti dagli uffici dell'Amministrazione, al fine di aggiornare il Piano formativo per l'annualità in menzione.

L'analisi dei suddetti ulteriori fabbisogni ha reso necessario implementare il Piano attraverso:

- -l'aggiunta di nuovi percorsi a carattere specialistico;
- -la ricodifica di alcuni percorsi che, inizialmente segnalati da una sola Direzione e quindi ritenuti di carattere specialistico, sono invece stati richiesti da altri Uffici e pertanto vanno a confluire nella Linea C con una nuova codifica.

Si noti bene che in questa sezione, per esigenze di sintesi e al fine di evitare ridondanze, sono integralmente indicate le esigenze pervenute dai soli uffici che non avevano effettuato la rilevazione nel 2022; mentre, per tutte le altre DG e uffici, non sono riportati i risultati delle rilevazioni qualora sostanzialmente coincidenti o totalmente

sovrapponibili alle esigenze già illustrate e confluite in percorsi formativi contenuti nel documento 2022-2024 alla parte prima e seconda.

Infine, per quanto riguarda le nuove adesioni a percorsi precedentemente approvati, si è provveduto semplicemente ad accoglierle, adeguando di conseguenza il numero dei destinatari nelle relative tabelle a uso interno, necessarie per la programmazione e la dotazione finanziaria dei singoli interventi formativi.

37.1.4 I destinatari

Sono considerati destinatari delle azioni formative di cui al presente piano:

- I dipendenti di ruolo dell'Amministrazione, con contratto a tempo indeterminato, inclusi gli assegnati presso gli Uffici di Gabinetto;
- I dipendenti dell'Amministrazione con contratto a tempo determinato;
- I Dirigenti dell'Amministrazione a qualunque titolo.

38 Parte Seconda: Stato dell'arte della formazione in Regione Sardegna

38.1 Formazione erogata nell'annualità 2022 (secondo semestre)

Nel corso del secondo semestre 2022, a seguito dell'approvazione del Piano e tenuto conto delle risorse già presenti a bilancio nella dotazione del capitolo della formazione, si è proceduto ad avviare una serie di attività pianificate, attraverso:

- a) l'implementazione del numero dei dipendenti abilitati alla frequenza dei percorsi FAD inerenti lo sviluppo delle competenze digitali, gestiti attraverso il progetto Syllabus;
- b) l'attivazione di percorsi formativi specialistici in convenzione con la SNA;
- c) il coinvolgimento dei dipendenti in attività formative organizzate a titolo gratuito dalle stesse Direzioni Generali (es. RAS Academy, laboratori CRP, Ufficio dell'RPCT);
- d) l'ultimazione delle attività di formazione obbligatoria legate alla gestione del Piano Anticorruzione e al suo monitoraggio meglio specificate nella sezione Trasparenza;
- e) l'affidamento diretto, anche attraverso RDO, di percorsi formativi su richiesta delle singole Direzioni;
- f) l'affidamento diretto in house a Formez PA del progetto LAROS, finalizzato allo sviluppo delle competenze per il lavoro agile e allo snellimento di alcune procedure trasversali all'Amministrazione regionale, con un investimento di risorse pari ad euro 300.000;
- g) la realizzazione della procedura negoziata per lo svolgimento del servizio di formazione in lingua inglese di tutti i dipendenti RAS, con inizio dell'erogazione della formazione prevista per marzo 2023, con un investimento di risorse pari ad euro 156.865;
- h) l'avvio di giornate di formazione per l'aggiornamento dei Referenti privacy di tutte le Direzioni generali, organizzato dall'Ufficio del Responsabile Protezione Dati ed erogate nel 2022;
- i) la prima fase dell'erogazione del "Piano formativo straordinario" rivolto al personale del sistema Regione, ai sensi dell'art. 11, co. 3 della legge regionale n. 30/2020; nell'annualità 2022 sono stati erogati corsi di formazione, con un investimento di risorse pari a circa 100.000 euro, che ha visto come destinatari i

dipendenti dell’Agenzia regionale Forestas, 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 EIPASS;

- l) l’erogazione di corsi di formazione specialistici non previsti nel Piano formativo 2022-2024 e richiesti dalle singole Strutture regionali, con un investimento di risorse pari ad euro 100.000 circa.

38.1.1 Percorsi erogati inseriti nel Piano

In relazione al fabbisogno formativo espresso dalle singole Direzioni generali nella rilevazione effettuata a marzo 2022, la seguente tabella dettaglia i percorsi inseriti nel Piano 2022-2024 che sono stati realizzati totalmente o parzialmente (ovvero erogati preliminarmente a un numero inferiore di dipendenti rispetto a quello previsto) nel semestre in menzione.

PERCORSI INSERITI NEL PIANO 2022-2024 EROGATI – 2° SEMESTRE 2022				
Codice	Titolo corso	Destinatari	DG interessate	Stato corso
C25	Cessioni, deleghe e pignoramenti a carico del personale dipendente	1	Personale	Parzialmente erogato
C27	Il trattamento pensionistico: evoluzione normativa e adempimenti contributivi	1	Personale	Parzialmente erogato
S04	Il conto annuale	4	Personale	Parzialmente erogato
S08	Il CUG e il piano triennale delle azioni positive	40	Tutte + Sistema Regione	Erogato
S62	La cooperazione amministrativa in Europa	5	Presidenza	Erogato
C42	Analisi, valutazione delle politiche pubbliche e scienze comportamentali	15	DG Presidenza; DG Ambiente; DG CRP; UdP Iscol@	Erogato
C07	Il PIAO: sezioni e sottosezioni, soggetti interessati, monitoraggio, sanzioni	Referenti delle DG	Tutte	Erogato
D01	La cybersecurity	Tutto personale il	Tutte	Erogato
D07	La protezione dei dati	Tutto personale il	Tutte	Erogato
D21	Il GIS e le sue applicazioni	23	DG Protezione Civile; DG Pianificazione urbanistica; DG Ambiente; Comm. emergenza alluvione	Parzialmente erogato
S86	Dati, informazioni e contenuti digitali	Tutto personale il	Tutte	Erogato
C20	Società partecipate: gestione dei rapporti e controlli in relazione ai servizi affidati	1	CRP	Parzialmente erogato
S84	Privacy: tecniche e metodologie di analisi dei rischi e valutazione di impatto del trattamento	3	DPO	Erogato

38.1.2 Percorsi erogati non inseriti nel Piano

Alle suddette azioni formative si aggiungono i corsi cosiddetti “a domanda”, non inseriti nel Piano formativo e tuttavia autorizzati in quanto fondamentali per lo svolgimento delle attività ordinarie delle diverse Direzioni. Questi sono riportati nella tabella seguente.

PERCORSI A DOMANDA NON INSERITI NEL PIANO 2022-2024 EROGATI – 2° SEMESTRE 2022			
	Titolo corso	Destinatari	DG interessate
1	Il fotovoltaico nelle cave e la transizione energetica	6	Industria
2	L'esplosivo nei lavori civili ed estrattivi	7	Industria
3	La compensazione revisionale dei prezzi alla luce del DL 4/2022 e del DL 50/2022	1	CRP
4	Advanced foreign direct investment leadership programme	1	CRP
5	Il nuovo portale MEPA	4	CRP
6	Qualità della regolazione	4	CRP
7	La compensazione revisionale dei prezzi alla luce del DL 4/2022 e del DL 50/2022	1	CRP
8	Le attività extra istituzionali dei pubblici dipendenti – procedure, obblighi, responsabilità e sanzioni	3	Personale
9	Il trattamento di missione del personale dipendente nel pubblico impiego	2	Personale
10	Fine del telelavoro nei CCNL/PA, nuovo lavoro da remoto e smart working, il POLA nel PIAO	2	Personale
11	L'ABC degli appalti pubblici	2	Personale
12	I controlli relativi alla documentazione amministrativa e alle autocertificazioni	2	Personale
13	Pignoramenti presso il datore di lavoro e cessioni di quinto	1	Servizi Finanziari
14	Il Modello 770/2022 e le ultime novità per i sostituti d'imposta	1	Servizi Finanziari
15	La fiscalità dei compensi per incarichi a dipendenti pubblici e pensionati	1	Servizi Finanziari
16	Bilancio 2023 e adempimenti conseguenti	1	Servizi Finanziari
17	La riforma dell'IRPEF e i sostituti d'imposta	2	Servizi Finanziari
18	Europrogettazione PNRR	2	Presidenza, CRP
19	Corso teorico-pratico su PNRR	2	Presidenza
20	Come coniugare trasparenza e accesso agli atti con la privacy nell'Ente Pubblico	1	RPCT
21	I canoni del demanio marittimo e l'aggiornamento normativo	2	Agricoltura
22	I lavori pubblici e il Codice degli Appalti	2	Enti locali

38.2 Previsione dell'attività di formazione per l'annualità 2023

38.2.1 Formazione neoassunti

Nel corso del 2021 e del 2022, a seguito dell'espletamento di diverse procedure concorsuali, sono state assunte le seguenti figure: n. 70 dipendenti di categoria C e n. 101 dipendenti di categoria D nell'Amministrazione regionale; n. 81 dipendenti di categoria C e n. 107 dipendenti di categoria D nel Sistema Regione (Enti/Agenzie).

La Direzione Generale del Personale e riforma della Regione, anche al fine di prevenire criticità legate a difficoltà di interpretazione del nuovo contesto organizzativo e normativo di riferimento, ovvero per facilitare un più agevole inserimento operativo delle nuove risorse che possano da subito apportare un contributo immediatamente valorizzabile all'interno della propria Amministrazione, ha ritenuto fondamentale pianificare un percorso di formazione per il personale neoassunto, finalizzato (in termini di contenuti, tempi e metodi di erogazione) sia a ciò che è effettivamente necessario ai fini della crescita e dello sviluppo dell'organizzazione, sia alla valorizzazione del proprio capitale umano. Il percorso prevede, in sintesi, le attività descritte nella tabella successiva.

Sul punto occorre sottolineare che la formazione in ingresso è una pratica finora poco utilizzata in Amministrazione; si intende tuttavia adottarla quale buona prassi futura, per consentire ai partecipanti di rafforzare le proprie conoscenze sugli aspetti normativi, organizzativi e procedurali dell'Amministrazione ed Enti del Sistema Regione, attraverso una modalità a forte matrice partecipativa, legata al favorire la conoscenza e lo scambio tra le persone e le differenti articolazioni amministrative. A questo è legata anche la scelta di organizzare i corsi in presenza - modalità questa che paradossalmente è oggi in controtendenza rispetto all'ormai più usuale FAD.

Formazione primo ingresso: moduli	
1	Il procedimento amministrativo: genesi e patologia
2	Organizzazione della Regione Sardegna con particolare riferimento alla L.R. 1/77, L.R. 31/98, L.R. 10/2021
3	La gestione del personale: il CCRL e il procedimento disciplinare
4	Ordinamento finanziario e contabile della Regione (L.R. 11/2006)
5	Privacy: principi fondamentali del trattamento dei dati
6	Il Piano regionale anticorruzione e il codice di comportamento dei dipendenti RAS
7	Il Sistema documentale RAS

La formazione di primo ingresso è stata avviata nel mese di novembre 2022, e si stima di terminarla entro giugno 2023. Si è inoltre ritenuto di estenderla anche al personale assunto nel corso dell'annualità 2020 (75 unità), date le numerose richieste e sollecitazioni ricevute in tal senso, nonché in considerazione del forte rallentamento delle attività formative sperimentato nell'anno in menzione a seguito della comparsa della pandemia da Covid-19.

38.2.2 Progetto LAROS

Come già accennato, nel dicembre 2022 si sono concluse le procedure per l'affidamento diretto in house a Formez PA del progetto LAROS, finalizzato allo sviluppo delle competenze per il lavoro agile e allo snellimento di alcune procedure trasversali all'Ente. Le attività hanno avuto inizio a partire dal 9 gennaio 2023 e si concluderanno entro il 30 settembre 2023.

L'obiettivo generale è quello di contribuire al rafforzamento delle competenze implementando le capacità dei dipendenti della Regione, con particolare riferimento allo sviluppo di tutte quelle abilità che sono indispensabili nel guidare la transizione verso un nuovo modello organizzativo più "smart" e più adeguato alle contingenze di questa fase storico – economico – sociale.

Si tratta quindi di potenziare le competenze digitali e gestionali per lo sviluppo della modalità di Lavoro Agile all'interno dell'Amministrazione regionale, con riferimento sia a Dirigenti e Responsabili di Settore dell'Amministrazione, sia a tutto il personale dell'Amministrazione centrale attraverso:

- Rafforzamento della capacità amministrativa dell'Ente in armonia con i metodi, le opportunità e gli strumenti hardware e software forniti dalle nuove tecnologie.
- Potenziamento della capacità dell'Amministrazione di organizzare e programmare le proprie attività in modo puntuale sfruttando i vantaggi offerti dal lavoro agile.
- Miglioramento delle abilità comunicative interne all'organizzazione e verso gli stakeholder, anche sviluppando la cultura dell'Amministrazione snella e rispondente alle esigenze del territorio e degli utenti.

Il progetto si articola in due Linee di intervento:

- Linea 1 - Sviluppo competenze specialistiche per il lavoro agile (competenze per il cambiamento organizzativo e per il lavoro smart).
- Linea 2 - Formazione facilitatori sui processi trasversali del lavoro agile.

I temi oggetto di approfondimento riguarderanno:

- ✓ Programmazione, coordinamento e gestione del lavoro per obiettivi;
- ✓ *Time management*;
- ✓ Leadership diffusa e relazionale;
- ✓ Comunicazione interna ed esterna;
- ✓ Processi di delega;
- ✓ Contesto normativo, approccio e applicazione del LA nel settore pubblico;
- ✓ *Benchmarking* e buone pratiche di LA nelle amministrazioni più mature;
- ✓ Monitoraggio, controllo e valutazione delle performance in modalità integrata in presenza e a distanza;
- ✓ *Privacy*;
- ✓ Sicurezza informatica;
- ✓ Lavoro in rete e *social collaboration* derivanti dall'utilizzo di ambienti virtuali;
- ✓ Organizzazione del lavoro digitale;
- ✓ Informazione e promozione delle attività del Piano di Formazione;
- ✓ Orientamento e organizzazione dei gruppi in formazione;
- ✓ Monitoraggio e valutazione delle attività formative e impatto sul lavoro;
- ✓ Produzione di Linee Guida e protocolli.

Con il progetto in menzione si darà corso pertanto, tra le altre, alle seguenti attività programmate all'interno del Piano:

Cod	Titolo corso
C2	Azioni e strumenti per il lavoro agile e la conciliazione vita-lavoro
C6	Il lavoro agile e il modello ibrido come strumento per il cambiamento organizzativo
C7.1	La valutazione integrata della performance: modelli, indicatori, strumenti

C9	La tutela della privacy nella PA dopo il D.L. 139/2021 convertito in L. 205/2021
C13	Team building e team working
C15	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente
C41	Gestire e organizzare il lavoro per obiettivi
C51	Formazione formatori
D1	La Cybersecurity
D7	La protezione dei dati

38.2.3 Lingua Inglese

Nel dicembre 2022 si è conclusa con l'aggiudicazione la procedura negoziata per lo svolgimento del servizio di formazione in lingua inglese di tutti i dipendenti RAS; detto servizio - codificato all'interno del Piano formativo col codice C19 - è stato avviato a febbraio 2023 per concludersi a settembre dello stesso anno.

La procedura unica prevede l'erogazione di un percorso formativo articolato in due corsi di lingua inglese in modalità *blended learning*, attraverso FAD (formazione a distanza) sincrona e asincrona: uno rivolto a tutti i dipendenti della Regione Autonoma della Sardegna, che alterna ore di formazione teorica con ore di formazione in *chat box* per gruppi dedicati; uno rivolto al personale impegnato nell'Autorità di gestione del POR FESR Sardegna 2014 – 2020 (circa 40 dipendenti) con specifiche attività di approfondimento.

I corsi saranno articolati in edizioni, sulla base del livello di conoscenza della lingua inglese attestato sui dipendenti. I partecipanti dovranno rafforzare le proprie competenze linguistiche (*reading, writing, speaking e listening*) per la comunicazione e redazione di documenti per iniziative in ambito europeo/internazionale e non solo, attraverso un approccio partecipativo e interattivo.

39 Parte Terza: I percorsi formativi

39.1 Dagli obiettivi di apprendimento ai percorsi formativi

Le Tavole seguenti sono il risultato dell'elaborazione dei dati ottenuti dall'attività di rilevazione del fabbisogno di ciascuna DG/Unità di progetto/Ufficio speciale. Tale lavoro è consistito nella "trasformazione" degli elementi di criticità e delle esigenze formative in obiettivi di apprendimento (concreti e il più possibile "misurabili") e da questi in percorsi formativi stabiliti e codificati, integrati in un sistema coerente e organico.

A questa fase è seguita l'elaborazione di 3 linee di intervento che illustrano nel dettaglio le azioni formative che si vogliono dispiegare attraverso il Piano formativo. Per quanto esposto finora, dalle tabelle riassuntive che seguono sono stati espunti i percorsi già erogati o in fase di affidamento.

39.1.1 Linea S. 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 Strutture 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 ha lo scopo di porre le basi di conoscenza allo sviluppo organizzativo dell'Amministrazione regionale. Di seguito sono illustrati tutti i percorsi compresi in questa area, con l'indicazione delle Strutture che ne hanno fatto richiesta.

DG della Presidenza

Codice	Priorità	Percorso formativo
S5	1	La prevenzione dei reati di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte della PA in collaborazione con UIF
S6	1	Politiche e strumenti finanziari per il supporto della ricerca e innovazione delle imprese, internazionalizzazione, promozione dell'imprenditorialità
S9	1	Il diritto penale amministrativo
S40	1	Il Registro regionale delle persone giuridiche
S55	1	La conservazione a norma
S59	1	Il processo civile e amministrativo
S61	1	La valutazione di impatto dei progetti di cooperazione
S63	1	Rapporto tra diritto comunitario e ordinamento interno
S64	1	Lobbying istituzionale in sede europea
S65	1	Il riparto delle competenze e lo Statuto della RAS
S66	1	Bilancio regionale in materia sanitaria
S67	1	Diritto del lavoro nelle PA
S70	1	La politica agricola europea
S74	1	Tecniche di <i>data journalism</i> per la statistica
S78	1	La normativa elettorale
S79	1	Pianificazione e controllo strategico: gli indicatori e gli strumenti di monitoraggio, controllo e reportistica
S82	1	Il monitoraggio civico
S83	1	La valutazione integrata nel processo di formazione dei piani e dei programmi regionali: modelli, standard operativi e metriche di misurazione, indicatori di impatto e di risultato
S85	1	Il monitoraggio del piano anticorruzione e i rapporti col PIAO
S153	1	Digital storytelling istituzionale
S154	1	La pubblicità istituzionale dei soggetti pubblici
S155	1	Data Analysis

DG della Protezione civile

Codice	Priorità	Percorso formativo
S72	1	Analista incendi boschivi
S76	1	Struttura e funzionamento del sistema della Protezione Civile
S77	1	Monitoraggio e sorveglianza del territorio
S123	1	Risk and disaster management
S124	1	Le attività sanitarie in ambito di protezione civile
S125	1	La comunicazione in emergenza
S126	1	Formazione capisquadra
S127	1	Gestione eventi di rilevante impatto locale
S129	1	Public speaking
S128	2	Politica della differenza e questioni di genere
S146	2	Management dell'innovazione

DG dell'Agenzia regionale del Distretto Idrografico della Sardegna

Codice	Priorità	Percorso formativo
S38	1	La nuova conferenza di servizi: impatti operativi
S98	1	La valutazione dei dati e delle reti di monitoraggio ambientali
S99	1	Il valore dell'acqua e dei servizi idrici
S106	1	Ciclo delle acque e bacini idrografici: dinamiche idrologiche e tecnologie di misura

DG del Personale e riforma della Regione

Codice	Priorità	Percorso formativo
S1	1	Il rapporto di lavoro nella PA: normativa nazionale e regionale
S3	1	Le procedure di esecuzione delle sentenze. Normativa nazionale e regionale
S7	1	Il reclutamento ordinario e straordinario nella PA per l'attuazione del PNRR
S19	1	Il Piano triennale dei fabbisogni del personale nella prospettiva PIAO
S45	1	Il monitoraggio e la valutazione della formazione (ROI)
S56	1	Il collocamento obbligatorio delle categorie protette
S73	1	Le procedure concorsuali. Gestione ordinaria, velocizzazione, utilizzo della telematica, protocollo per lo svolgimento dei concorsi in epoca COVID. Legge n. 113/2021
S89	1	Procedure concorsuali e di reclutamento del personale nelle amministrazioni pubbliche
S97	1	Il piano triennale della formazione del personale
S11	2	Gli infortuni sul lavoro
S12	2	Il sequestro conservativo
S13	2	La rivalsa verso il dipendente per i danni a terzi
S80	2	Sviluppo delle soft skills dei dirigenti

DG dell'Innovazione e Sicurezza IT

Codice	Priorità	Percorso formativo
S48	1	Siti web istituzionali: trasparenza e privacy
S39	2	Il responsabile della transizione digitale: attività e obblighi
S47	3	AGID: sicurezza e interoperabilità
S81	3	La segreteria di direzione dell'Ente pubblico
S142	3	Il debito commerciale: gestione e contabilizzazione

DG dei Trasporti

Codice	Priorità	Percorso formativo
S102	1	Smart City e Smart Mobility. Progettazione e gestione di soluzioni di mobilità intelligente
S103	1	Gli investimenti per infrastrutture e mobilità sostenibili
S105	1	Appalti e concessioni nei trasporti
S100	2	La riforma del TPL e l'affidamento dei servizi
S101	2	Accessibilità e catalogo dei dati, metadati e banche dati dei trasporti
S96	3	Business Process Management

DG dell'Industria

Codice	Priorità	Percorso formativo
S43	1	Le espropriazioni: normativa e giurisprudenza
S92	1	Il quadro degli incentivi per l'efficienza energetica
S147	1	La sicurezza del lavoro nell'industria estrattiva

DG dell'Agricoltura

Codice	Priorità	Percorso formativo
S143	1	Dal PSR al PSP. Il Piano Strategico della PAC 2023-2027
S144	1	Usi Civici: nozioni, principi, procedure, tra disciplina nazionale, regionale e giurisprudenza
S145	1	Il procedimento amministrativo di sistemazione e verifica dei demani civici

DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport

Codice	Priorità	Percorso formativo
S51	2	Il Diritto d'autore (L. 633/1941 e ss.mm.ii)
S52	2	La tutela dei beni culturali (librari e documentari): normativa nazionale e regionale
S53	2	Gestione e management dei beni culturali: marketing e comunicazione
S54	2	Linked Open Data: implicazioni e interoperabilità dei dati nell'ambito dei servizi bibliografici, archivistici e museali

DG dei Servizi finanziari

Codice	Priorità	Percorso formativo
S14	1	Analisi tecnica dei mercati finanziari
S75	1	Il federalismo fiscale e il sistema delle entrate regionali
S90	1	La riforma della contabilità nel PNRR: governance, soggetti attuatori, monitoraggio, rendicontazione e controllo
S130	1	Budgeting e reporting economico finanziario
S91	2	Enti pubblici: fatturazione, scarti, rifiuti, split, note di credito bollo
S41	2	L'erogazione di contributi e la concessione di benefici
S94	2	La redazione del bilancio consolidato
S71	3	Ordinamento finanziario e contabile della Regione
S93	3	La piattaforma di certificazione dei crediti
DG degli Enti locali e finanze		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S15	1	Gestione, valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare pubblico: azioni amministrative e giudiziarie
S16	1	Il patrimonio immobiliare pubblico: strumenti innovativi per la ricognizione e le istruttorie tecniche
S18	1	La gestione e valorizzazione del patrimonio pubblico: contratti pubblici ed espropriazioni
S20	1	Finanza immobiliare
S21	1	Concessioni di valorizzazione e project financing
S36	1	Esperto nella gestione dell'energia (EGE)
S37	1	Energy Manager
DG della Pianificazione urbanistica territoriale e della vigilanza edilizia		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S112	1	AIA e AUA: normativa di riferimento e applicazione
S114	1	Il vincolo paesaggistico e l'abusivismo edilizio
S115	1	Il condono edilizio: norme, costi e sanzioni e rapporto con i vincoli paesaggistici
S116	1	Il Testo Unico dell'edilizia e il rapporto con le norme regionali
DG della Sanità		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S107	1	Programmazione, organizzazione e gestione delle aziende e dei servizi sanitari
S109	1	Sistemi informativi sanitari, mHealth e Telemedicina
S10	2	Il CCNL Sanità
S108	2	Reti clinico assistenziali: modelli per la gestione
DG Difesa dell'Ambiente		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S23	1	Le modifiche introdotte al TUA (D.Lgs. 152/2006) dal D.L. n. 77/2021 e ss.mm.ii
S25	1	La verifica climatica applicata a piani e progetti
S26	1	Agenda 2030: programmazione europea e SRSvS
S33	1	I piani finanziari dei servizi di gestione dei rifiuti urbani
S34	1	Pianificazione forestale
S35	1	Selvicoltura e dendrometria
S27	2	La divulgazione dei dati ambientali
S28	2	Gli Open data e il RNDT
S29	3	La valutazione ambientale strategica di competenza regionale
S31	3	Educazione ambientale e sviluppo sostenibile
DG delle Politiche sociali		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S88	2	Legislazione del terzo settore
S149	3	Il bilancio degli Enti del terzo settore

DG del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S42	1	Le procedure fallimentari
S44	1	La pianificazione strategica e il controllo
S46	1	Gli incentivi alle imprese con regime de minimis e in esenzione Reg. 651, finanziati con fondi FSE
S87	1	Nuova programmazione Fondi Strutturali 2021-2027
S58	2	Strumenti e metodi per elaborazione, raccolta e condivisione dei dati: Focus group, Metaplan
DG del Turismo, artigianato e commercio		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S17	1	Turismo, pianificazione e marketing strategico
DG del Corpo forestale e di vigilanza ambientale		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S69	1	La gestione dell'emergenza in scenari di protezione civile ed antincendio
DG dei Lavori pubblici		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S133	1	La progettazione di opere marittime: studi specialistici
S134	1	I sistemi di monitoraggio delle opere pubbliche (SGP, SITAR, SIMOG, SMU)
S135	1	Cooperative edilizie a contributo pubblico: disciplina e patologia
S136	1	Prima abitazione: mutui agevolati e altre agevolazioni pubbliche
S137	1	ERP: disciplina e tipologie di finanziamento pubblico
S139	1	Progettazione geotecnica ex NTC 2018
S140	1	I procedimenti sanzionatori
S141	1	La Commissione provinciale di vigilanza sui pubblici spettacoli: normativa e procedure
S148	1	Normativa nazionale e regionale sulla progettazione e costruzione degli sbarramenti
S132	2	Le concessioni di grande derivazione idroelettrica: disciplina
S138	2	Principi e criteri dell'edilizia e abitare sostenibile
S152	2	Il processo di gestione del recupero crediti
Centro Regionale di Programmazione		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S150	3	Strumenti e tecniche per l'europrogettazione in campo culturale
S151	3	Project management e valutazione di impatto in campo culturale
Unità di Progetto Iscol@		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S60	1	La programmazione finanziaria degli enti locali
S49	2	I CAM per l'efficienza energetica e il comfort acustico
S110	2	La responsabilità del pubblico dipendente
S111	2	L'economista nella P.A: compiti e responsabilità
Unità di Progetto Ufficio dell'Autorità di Audit dei Programmi Operativi FESR ed FSE		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S32	1	L'attività di audit nella programmazione comunitaria 2021-2027
Unità di Progetto Responsabile della protezione dei dati per il Sistema Regione		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S2	1	Auditor GDPR/ UNI EN ISO 19011:2018
S84	1	Privacy: tecniche e metodologie di analisi dei rischi e valutazione di impatto del trattamento
Ufficio del Controllo interno di Gestione		
Codice	Priorità	Percorso formativo
S119	2	La Contabilità Analitica negli Enti Pubblici: buone prassi adottate dalle Regioni
Ufficio dell'autorità di gestione del programma operativo ENI CBC Bacino del Mediterraneo		

Codice	Priorità	Percorso formativo
S120	1	Il controllo interno e il risk management
S121	1	La progettazione in partenariato transnazionale

Tav. 4 Percorsi formativi Linea S

39.1.2 Linea C. La formazione comune

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'Amministrazione regionale. Ciò risulta imprescindibile, come possiamo apprezzare dalla Tavola seguente, in particolare negli ambiti: procedure amministrative; aggiornamento continuo e costante contabile-finanziario (normativa e atti di pagamento, procedure di attestazione e certificazioni di spesa); appalti e gare (in particolare, la costruzione della documentazione di gara); redazione di piani; gestione dei progetti finanziati con fondi europei; *soft skills* di ambito gestionale delle risorse umane.

La natura di questi fabbisogni è indubbiamente concreta e operativa e, pertanto, anche la tipologia di erogazione può realizzarsi non solo in percorsi formativi frontali, ma anche in percorsi di laboratorio formativo, con l'ausilio di una Facilitazione Esperta, per la diffusione delle *best practices* comuni. L'obiettivo è quella di dare riscontri immediati in termini di *performance* dell'Amministrazione regionale, con un riflesso in termini di Valore pubblico che deve poter essere percepibile dai cittadini in tempi contenuti. In questa direzione si muove, in particolare, anche la Linea 2 del su richiamato progetto LAROS.

Codice	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI STIMATI	STRUTTURE
C1	Il codice dei contratti pubblici	300	TUTTE LE DG
C1.1	Gli appalti pubblici nell'edilizia scolastica	7	UdP Iscol@; CRP
C1.2	Gli acquisti di beni e servizi informatici della PA	22	DG Innovazione; DG Servizi finanziari; CRP; CRC
C2	Azioni e strumenti per il lavoro agile e la conciliazione vita-lavoro	30	DG Lavoro; Ufficio Controllo interno di Gestione
C3	Il Procedimento amministrativo: genesi, elementi essenziali e patologia	400	TUTTE LE DG
C4	Il contenzioso amministrativo: normativa nazionale e regionale; giurisprudenza	30	DG Presidenza; DG Area Legale; DG Personale; DG Pubblica Istruzione; DG Beni culturali; DG Ambiente; DG Servizi finanziari; CRP; CRC
C5	L'Accesso: normativa nazionale e regionale; giurisprudenza	100	TUTTE LE DG
C6	Il lavoro agile e il modello ibrido come strumento per il cambiamento organizzativo	100	TUTTE LE DG
C7.1	La valutazione integrata della performance: modelli, indicatori, strumenti	35	DG Presidenza; DG Personale; DG Pubblica Istruzione; DG Ambiente; DG Lavoro; UdP Iscol@; Ufficio Controllo interno di Gestione
C8	Ricognizioni inventariali dei beni mobili e rilevazioni contabili nella PA	30	TUTTE LE DG

C9	La tutela della privacy nella PA dopo il D.L. 139/2021 convertito in L. 205/2021	110	DG Presidenza; DG Pubblica Istruzione; DG Industria; DG Beni culturali; DG Personale; DG Protezione civile; DG Turismo; DG Servizi finanziari; DG Politiche sociali; CRP; CRC
C10	La contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale	300	TUTTE LE DG
C11	Tecniche di project management	185	DG Presidenza; DG Innovazione; DG Trasporti; DG Pubblica Istruzione; DG Industria; DG Servizi finanziari; DG Enti locali; DG Sanità; DG Agricoltura; DG Lavoro; DG Corpo forestale; Ufficio ADG ENI CBC; DG Turismo; Dg Lavori pubblici; CRP; DG Protezione Civile; DG Politiche sociali; DG Ambiente; CRC
C12	L'evoluzione dell'Ufficio Relazioni Pubbliche	80	TUTTE LE DG
C13	Team building e team working	75	DG Personale; DG Trasporti; DG Pubblica Istruzione; DG Sanità; DG Lavoro; DG Turismo; UdP Iscol@; CRP; DG Politiche sociali; DG Ambiente; CRC
C14	Archivistica digitale e gestione documentale	60	DG Presidenza; DG ADIS; DG Innovazione; DG Trasporti; DG Pubblica Istruzione; DG Beni culturali; DG Ambiente; UdP Iscol@; DG Turismo; CRC
C15	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente	100	DG Presidenza; DG Pubblica Istruzione; DG Beni culturali; DG Lavoro; DG Protezione civile; DG Corpo; DG Turismo; UdP Iscol@; CRP; CRC
C16	Anticorruzione e risk management	90	TUTTE LE DG
C17	I controlli in generale e nei fondi strutturali. I costi ammissibili nel FSE, PAC, FSC, POR	40	DG Presidenza; DG Pubblica Istruzione; DG Ambiente; DG Lavoro; DG Industria; DG Ambiente; CRP; UdP Certificazione
C18	Il D. Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.	100	TUTTE LE DG
C20	Società partecipate: gestione dei rapporti e controlli in relazione ai servizi affidati	40	DG Presidenza; DG Innovazione; DG Trasporti; DG Sanità; DG Lavoro; Dg Lavori pubblici; CRP
C21	La disciplina dell'in house providing	60	TUTTE LE DG
C22	La programmazione comunitaria 2021-2027: regolamenti approvati e in approvazione	80	DG Pubblica Istruzione; DG Presidenza; DG Beni culturali; DG Lavoro; UdP Audit; DG Personale; DG Turismo; CRP; Dg Industria; UdP Certificazione
C23	Principi e metodi per la progettazione partecipata	25	DG Ambiente; DG Lavoro; CRP; CRC
C24	Aiuti di stato. Nozioni, principi, procedure, tra ordinamento europeo e disciplina nazionale	150	DG Presidenza; DG ADIS; DG Trasporti; DG Pubblica Istruzione; DG Beni culturali; DG Lavoro; DG Turismo; DG Servizi finanziari; DG Industria; CRP; UdP Certificazione; DG Protezione Civile
C25	Cessioni, deleghe e pignoramenti a carico del personale dipendente	30	DG Personale; DG Servizi finanziari; DG Sanità
C26	Le procedure di recupero somme e i sistemi di garanzia	30	TUTTE LE DG
C27	Il trattamento pensionistico: evoluzione normativa e adempimenti contributivi	30	DG Personale; DG Servizi finanziari; DG Lavoro

C28	Gli adempimenti fiscali nella gestione del personale	25	DG Servizi finanziari; DG Personale; DG Lavoro
C29	Il provvedimento disciplinare: normativa nazionale e regionale; giurisprudenza	15	DG Personale; DG Lavoro; CRP
C30	L'innovazione digitale della PA	110	DG Presidenza; DG Trasporti; DG Servizi finanziari; DG Protezione civile; UdP RPD; CRP
C31	Tecniche di redazione di atti normativi	60	TUTTE LE DG
C32	Il Valore Pubblico nei percorsi della programmazione strategica	15	DG Presidenza; Ufficio Controllo interno di Gestione; CRP
C33	I metadati e i processi di metadattazione di "oggetti" culturali	20	DG Presidenza; DG Beni culturali
C34	L'attuazione del PNRR: rendicontazione, monitoraggio, controlli, sanzioni	80	DG Presidenza; DG Personale; DG Innovazione; DG Trasporti; DG Servizi finanziari; DG Sanità; Ufficio ENI CBC; DG Turismo; Dg Lavori pubblici; CRP; Dg Ambiente; CRC
C35	I controlli sulle autocertificazioni	25	DG Presidenza; DG Personale; DG Lavoro; UdP Iscol@; DG Politiche sociali; CRP; CRC
C36	Problem solving e decision making	110	DG Personale; DG Trasporti; DG Lavoro; DG Corpo forestale; UdP Iscol@; Dg Lavori pubblici; DG Protezione Civile; DG Politiche sociali; CRP; CRC
C37	La regolarità fiscale e contributiva negli appalti	12	UdP Iscol@; DG Lavoro; CRP
C38	La prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società ed enti di diritto privato controllati e partecipati dalle PA ed enti pubblici economici	12	DG Presidenza; DG Trasporti; CRP
C39	L'iter dei pagamenti delle P.A. e i controlli preventivi	25	DG Industria; DG Servizi finanziari; DG Politiche sociali; CRP
C40	Gestione e rendicontazione dei progetti nell'ambito delle politiche europee di coesione	30	DG Presidenza; DG Industria; Ufficio ENI CBC; CRP; UdP Certificazione
C41	Gestire e organizzare il lavoro per obiettivi	60	DG Personale; DG Beni culturali; DG Agricoltura; DG Protezione Civile; UdP Iscol@; CRP; DG Politiche sociali; CRC
C43	Gli affidamenti di incarichi esterni nella PA	18	DG ADIS; DG Personale; DG Ambiente; CRP
C44	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	300	TUTTE LE DG
C44.1	Modulo A - Formazione ASPP	40	TUTTE LE DG
C44.2	Modulo C – Formazione RSPP	40	TUTTE LE DG
C44.3	Sicurezza impianti elettrici	40	TUTTE LE DG
C44.4	Prevenzione incendi e organizzazione dell'emergenza	40	TUTTE LE DG
C44.5	Coordinatore per la Sicurezza relativo	20	DG Protezione civile; Dg Lavori pubblici

	ai cantieri temporanei o mobili CSE		
C45	Il SUAPE: Direttive e procedimenti e rapporto con le norme regionali	52	DG Pianificazione urbanistica; DG Corpo forestale; Dg Lavori pubblici; CRP
C46	Il codice di comportamento e il procedimento disciplinare	100	TUTTE LE DG
C47	La gestione giuridica dei rapporti di lavoro: istituti contrattuali. Normativa regionale e nazionale	65	DG ADIS; DG Personale; DG Innovazione; DG Pubblica Istruzione; DG Beni culturali; DG Lavoro; DG Corpo forestale; DG Protezione civile; DG Turismo; CRP
C48	Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione al monitoraggio alla rendicontazione e certificazione	60	DG Pubblica Istruzione; DG Politiche sociali; DG Lavoro; DG Protezione civile; UdP Iscol@; CRP; UdP Certificazione
C49	Lingua Francese	36	DG Presidenza; DG Protezione civile; CRP
C50	Riforma del terzo settore e RUNTS	35	DG Protezione civile; DG Politiche sociali; CRP
C51	Formazione formatori	60	TUTTE LE DG
C52	La comunicazione istituzionale	36	DG Presidenza; DG Protezione civile; DG Turismo; CRP
C53	L'antiriciclaggio nella PA	100	TUTTE LE DG
C54	L'analisi e la riclassificazione di bilancio	20	DG Trasporti; DG Servizi finanziari; CRP
C55	La giurisdizione ordinaria nella PA	20	DG Area Legale; DG Servizi finanziari; CRP
C56	Open Data: gestione e trasparenza dei dati informatici delle PA	25	DG Turismo; DG Servizi finanziari; DG Politiche sociali; CRP
C57	Le statistiche ufficiali per la PA	12	DG Presidenza; DG Turismo; CRP
C58	Normativa nazionale e regionale in materia di alienazione dei beni mobili. Gestione economica e inventariale. Responsabilità patrimoniale, civile e penale degli Agenti Contabili	11	DG Turismo; Dg Enti locali; CRP
C59 (ex S30)	GPP (Green Public Procurement) ed economia circolare	12	DG Ambiente; DG Lavori pubblici
C60 (ex S24)	La disciplina delle valutazioni ambientali di VIA, VAS, VINCA e AUA	12	DG Ambiente; DG Lavori pubblici
C61 (ex S104)	La contabilità dei lavori pubblici	15	Dg Industria; Dg Lavori pubblici
C62 (ex S117)	La valutazione e il monitoraggio dei programmi dei Fondi strutturali e di coesione dell'UE, 2014-2020 e 2021-2027	20	UdP Audit; UdP Certificazione; Dg Lavori pubblici
C63 (ex S68)	Politiche Internazionali Green: dall'Agenda 2030 al Green Deal europeo	17	DG Presidenza; CRP
C64 (ex S113)	Il Codice dei beni culturali e del paesaggio: normativa e giurisprudenza	8	DG Pianificazione urbanistica; DG Protezione Civile
C65 (ex S122)	La gestione delle irregolarità commesse negli interventi finanziati con fondi europei	12	Ufficio ENI CBC; UdP Certificazione

C66 (ex S50)	Le opzioni di semplificazione dei costi nei Fondi strutturali	10	DG Beni culturali; UdP Certificazione
C67 (ex S118)	Gli strumenti di ingegneria finanziaria nella programmazione comunitaria	17	Udp Audit; UdP Certificazione
C68 (ex S95)	La valutazione del merito creditizio e il risk management	10	DG Servizi finanziari; DG Industria
C69 (ex S57)	PNRR e Contratti pubblici – elementi economici, contabili e finanziari	10	Dg Presidenza; DG Industria
C70 (ex S22)	La normativa sull'attività della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome	7	Dg Ambiente; DG Industria
C71 (ex S131)	Comunicazione e digital marketing	11	DG Turismo; DG Presidenza

Tav. 5 Percorsi formativi Linea C

39.1.3 Linea D. La formazione digitale

La volontà di creare una linea specifica sulle competenze digitali, oltre che dall'esito della rilevazione, si accompagna alla riforma per la transazione digitale della Pubblica Amministrazione voluta dal Ministero della Funzione pubblica e realizzata attraverso un Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA, che sarà concretamente attuato nell'ambito della durata del PNRR e che punta a rendere protagonisti tutti i dipendenti pubblici.

Questa esigenza è apparsa ancora più evidente con l'emergenza epidemiologica: gran parte dei dipendenti ha acquisito negli ultimi tre anni una diversa modalità di prestare il proprio servizio attraverso il lavoro a distanza. Anche l'erogazione della formazione ha contribuito a questo processo, con la necessaria sperimentazione di nuove modalità di fruizione dei corsi di formazione (come attività e-learning e FAD) e una maggiore consapevolezza della necessità di un continuo aggiornamento e adeguamento delle competenze informatiche del personale.

Dalla mappatura e analisi delle condizioni abilitanti il lavoro agile (vedi sezione POLA) è emerso un 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.

Gli esiti della ricognizione evidenziano un fabbisogno formativo che si focalizza in modo particolare rispetto alle cosiddette *soft skills*, concentrandosi sulla capacità di interagire e approcciarsi alle altre persone, oltre che sulla 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. Da qui la volontà di operare con diverse azioni (ad esempio il Progetto "Syllabus" del Dipartimento della funzione pubblica) per il potenziamento di queste competenze.

Si mostra quindi la duplice valenza della formazione: consolidare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente l'Amministrazione regionale, nella prospettiva del miglioramento continuo della

qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, con un impatto positivo in termini di Valore Pubblico, e accrescere il livello di formazione e di aggiornamento professionale del personale delle PA.

La Tavola seguente illustra tutti i percorsi compresi in questa area, con l'indicazione delle Strutture destinatarie e del numero stimato dei partecipanti ai corsi.

Codice	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI	STRUTTURE
D2	Cisco CCNA	5	DG Personale e riforma della Regione; DG Pubblica Istruzione
D3	Sistemista Cisco CCNP (Routing and Switching)	5	DG Personale e riforma della Regione; DG Pubblica Istruzione
D4	Sistemista Cisco CCDA	5	DG Personale e riforma della Regione; DG Pubblica Istruzione
D5	Cloud computing AWS Microsoft Azure	11	DG Personale e riforma della Regione; DG Pubblica Istruzione; DG Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale; CRP
D6	Linux / Unix	5	DG Personale e riforma della Regione; DG della Pubblica Istruzione
D8	MCSE: Infrastruttura server	4	DG Personale e riforma della Regione
D9	MCSA Windows Server 2019 Active Directory	4	DG Personale e riforma della Regione
D10	Microsoft MOC 20741 – Networking with Windows Server	4	DG Personale e riforma della Regione
D11	MOC 10961 Automating Administration with Windows Powershell	4	DG Personale e riforma della Regione
D12	Microsoft MOC 20740 – Installation, Storage, and Compute with Windows Server	4	DG Personale e riforma della Regione
D13	VMware vSphere	7	DG Personale e riforma della Regione; DG Pubblica Istruzione; DG Protezione civile; CRP
D14	Word	150	TUTTE LE DG
D15	Excel	250	TUTTE LE DG
D16	Access	250	TUTTE LE DG
D17	Power Point	120	TUTTE LE DG
D18	Python	7	DG Pubblica Istruzione, DG Personale e riforma della Regione; CRP
D19	STATA	10	DG Presidenza
D20	R	10	DG Presidenza
D21	Il GIS e le sue applicazioni	90	DG Presidenza; DG Pianificazione urbanistica territoriale e della vigilanza edilizia; DG difesa dell'ambiente; DG Protezione civile; DG Agricoltura; CRP
D22	Microsoft Server	11	DG Presidenza; CRP
D23	Data visualization Dashboard	5	DG Presidenza
D24	ICT per la PA	4	DG Innovazione e Sicurezza IT

D25	LDAP	4	DG Trasporti, DG Pubblica Istruzione
D26	CMS DRUPAL	10	DG Protezione civile; DG Pubblica istruzione; DG Personale e riforma della Regione
D27	Teams	8	DG Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale; CRP
D28	JavaScript	1	DG Pubblica Istruzione
D29	ASP	1	DG Pubblica Istruzione
D30	PHP	1	DG Pubblica Istruzione
D31	Visual Studio	5	DG Pubblica Istruzione; CRP
D32	Video e Photo Editing	11	DG Turismo, artigianato e commercio; CRP
D33	HEC RAS. Trasporto solido e qualità dell'acqua	16	DG Lavori pubblici; DG Protezione Civile
D34	Geo Stru	9	DG Lavori pubblici
D35	Web Mastering	4	Dg Protezione Civile

Tav. 6 Percorsi formativi Linea D

40 Parte Quarta: Pianificazione e Valutazione

40.1 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.

40.1.1 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.

40.1.2 Metodologie didattiche

Le metodologie didattiche tradizionali, quali la lezione frontale d'aula e 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.

40.1.3 Finanziamento

Per l'espletamento delle attività descritte nel presente documento sono state stanziare, con Legge Regionale 21 febbraio 2023 n. 2, le seguenti risorse a valere sul Capitolo di Bilancio dedicato alla formazione e all'aggiornamento del personale:

- annualità 2023: Euro 900.000;
- annualità 2024: Euro 1.000.000;
- annualità 2025: Euro 1.000.000.

40.1.4 Pianificazione temporale

L'erogazione della formazione sarà realizzata nel triennio di validità del presente Piano e terrà conto degli aggiornamenti annuali.

40.2 Il sistema di valutazione del processo formativo

La valutazione è un'attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle performance dei destinatari a seguito della partecipazione all'intervento formativo. Con l'introduzione del PIAO, la valutazione tiene conto anche dei benefici immediatamente percepibili dai cittadini delle azioni poste in essere dall'Amministrazione in termini di Valore Pubblico.

La valutazione, però, deve essere anche intesa come percezione del singolo in termini di sviluppo delle proprie competenze e capacità e, dunque, di miglioramento delle condizioni lavorative e di base per la progressione delle carriere individuali.

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 devono perciò poter generare un processo di rielaborazione delle procedure qualora necessario. Per questo la valutazione non è da intendersi solamente come un giudizio qualitativo sul programma e sulle attività svolte, ma deve riguardare principalmente l'impatto delle nuove competenze, conoscenze e capacità -acquisite nella sfera individuale e organizzativa- sull'organizzazione di appartenenza e, di riflesso all'esterno, nella società, come Valore pubblico.

In quanto percorso cognitivo, la valutazione si qualifica come 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.

40.2.1 Il modello

Il modello di valutazione che si vuole utilizzare per il Piano Formativo 2023-2025 della RAS 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**. Ultimo e più complicato livello di valutazione è quello relativo ai risultati di business apportati da una formazione efficace: riduzione dei costi, aumento dei ricavi, diminuzione del turnover, 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).

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

41 Monitoraggio del Valore Pubblico

Il monitoraggio sullo stato di attuazione del PIAO – sottosezione Valore costituisce il nodo cruciale di verifica della rispondenza delle politiche regionali rispetto alle principali dimensioni di benessere dei cittadini, valutando concretamente la misura in cui esse hanno potuto incidere sullo stato naturale o sull'evoluzione della realtà economica, sociale o fisica.

41.1 Monitoraggio degli indicatori di benessere

Mediante l'attivazione periodica di processi di acquisizione degli aggiornamenti ufficiali delle fonti informative specificamente definite in relazione a ciascun indicatore di benessere utilizzato, come riportate nell'allegato "Indicatori di benessere", si verifica l'andamento di tali indicatori rispetto agli obiettivi programmati di breve, medio e lungo periodo, rilevando gli impatti ottenuti sulla collettività dall'attuazione delle sette strategie identitarie.

I dati di aggiornamento, fonti ISTAT-BES, vengono raccolti e analizzati dalla funzione del Controllo strategico, con la collaborazione del Servizio Statistica regionale ed elettorale, mentre gli aggiornamenti dei target degli indicatori aventi fonti interne regionali verranno resi disponibili dalla struttura competente, anche per il tramite della apposita rete di referenti per il controllo strategico, istituita con [D.G.R. n. 10/15 del 16 marzo 2023](#).

41.2 Monitoraggio degli obiettivi strategici

Attraverso il monitoraggio periodico dello stato di attuazione degli obiettivi ci si prefigge di verificare l'effettiva attuazione delle scelte formalizzate negli obiettivi strategici prescelti dall'organo politico.

In attesa dell'adozione da parte della Regione Sardegna del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il monitoraggio concernente gli obiettivi strategici adottati dall'organo politico consiste nell'analisi della congruenza con la loro effettiva declinazione in obiettivi operativi indicati dalla struttura amministrativa, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale declinazione e/o attuazione e nella ricerca dei possibili rimedi.

Il controllo strategico dà impulso alle attività di monitoraggio, mediante apposite circolari esplicative nelle quali vengono definite le informazioni richieste per la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi e il supporto informatico utilizzato.

La tipologia delle informazioni richieste riguarda i valori di consuntivo corrispondenti ai valori di pianificazione dichiarati per gli obiettivi strategici e in particolare:

- i *target* effettivi degli indicatori di *outcome*;
- i *target* effettivi degli indicatori di *output*;
- la fonte dei dati.

Altri eventuali metadati utili all'analisi degli obiettivi o utili ai fini delle prescrizioni riportate nell'art. 4 comma 2 e nell'art. 6 del D.lgs. 150/2009.

In sede di monitoraggio, l'Ufficio rileva e valuta eventuali incongruenze o risultati tra loro incoerenti, acquisendo tutti gli elementi utili tramite le fonti informative disponibili e verificando se necessario, anche a campione, le informazioni rese dalle strutture dell'Amministrazione, mediante la richiesta di documenti, dati e/o qualsiasi altro riscontro comprovante l'attendibilità delle informazioni stesse e l'effettività dell'azione svolta. L'ufficio ha inoltre la facoltà di prevedere apposite attività di monitoraggio verso le strutture che hanno evidenziato particolari criticità in corso di attuazione del Piano.

La produzione delle citate informazioni è in capo ai diversi rami dell'Amministrazione interessati dall'attuazione del PIAO, con particolare riferimento ai singoli Responsabili delle strutture organizzative e ai componenti della Rete dei referenti del controllo strategico istituita con [D.G.R. n. 10/15 del 16 marzo 2023](#).

41.3 Periodicità della verifica

Il monitoraggio dei valori degli indicatori di benessere e di impatto viene avviato almeno una volta all'anno in relazione alla predisposizione annuale del PIAO. Ulteriori processi di monitoraggio infra-annuale potranno essere avviati in relazione a specifiche esigenze di riprogrammazione e consuntivazione regionale.

A seguito del monitoraggio la funzione del controllo strategico produrrà dei *report* sintetici finalizzati all'analisi dello stato di attuazione delle politiche e anche in funzione di un riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema.

42 Monitoraggio direzionale

42.1 Introduzione

Il monitoraggio direzionale riferito agli obiettivi assegnati ai vari livelli dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale, viene effettuato ai sensi degli artt. 6 e 10 del D.Lgs n. 150/2009 e smi.

L'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ha perfezionato un sistema gestionale multilivello del ciclo della *governance*, nell'ambito della gestione delle *performance* dirigenziali.

Il ciclo della *governance* prevede che i contenuti del documento cardine di pianificazione politico-strategica, il PRS, avente orizzonte quinquennale, vengano declinati in missioni e programmi nel DEFR, documento triennale, con *focus* sull'esercizio, e nel Piano della Prestazione Organizzativa (PdPO) confluito nel presente documento.

Nel PIAO sono indicati, per missioni e programmi, gli Obiettivi strategici, definiti sulla base delle priorità del programma di governo, a loro volta articolati in Obiettivi direzionali. Il Piano definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione degli obiettivi assegnati alle direzioni generali (ODR), individuando i relativi indicatori e i valori attesi (*target*).

Gli ODR vengono declinati in Obiettivi gestionali operativi (OGO) mediante l'adozione formale del Programma Operativo Annuale (POA) da parte di ciascuna Direzione generale/Partizione amministrativa. I POA sono utilizzati non solo in una logica di programmazione e di controllo, ma anche ai fini della misurazione e della valutazione delle *performance* a beneficio dei diversi *stakeholder* e dell'intera comunità amministrata.

Ciascuna Direzione generale/Partizione amministrativa, attraverso la redazione dei POA, declina i propri obiettivi direzionali (ODR) in obiettivi gestionali operativi (OGO), questi ultimi assegnati ai direttori di servizio. A tale livello, è possibile definire obiettivi misurabili ed imputare a sistema le informazioni, poi sintetizzate in apposite schede. Il collegamento tra i diversi livelli avviene per mezzo di una codifica degli obiettivi che prevede, con riferimento al livello di grado inferiore, un codice di collegamento al livello immediatamente superiore.

Il sistema informativo in uso fornisce la possibilità di effettuare interrogazioni a tutti i livelli di codifica, per cui è possibile ottenere un *report* in cui si selezionano tutti gli obiettivi operativi di un determinato progetto, oppure tutti i progetti di una determinata linea strategica, oppure, ancora, altri livelli.

La declinazione degli obiettivi può avvenire con diverse modalità e a diversi livelli, consentendo di programmare le attività da svolgere con tecniche proprie del *project management* e di monitorare i risultati a scopo valutativo, attraverso l'utilizzo del sistema dei pesi attribuiti a ciascun obiettivo.

42.2 La Programmazione Operativa

Il Programma Operativo annuale declina le strategie espresse nei documenti di programmazione in obiettivi che le Direzioni generali/Partizioni amministrative pongono in essere durante l'esercizio e rappresenta il documento di raccordo tra le linee di programmazione di natura politica, la definizione degli obiettivi strategici e l'operatività di competenza di ciascuna struttura amministrativa della RAS.

Il documento è predisposto dal Direttore Generale di riferimento/Dirigente apicale, con il supporto e con la condivisione dei Direttori di Servizio assegnati alla struttura ed è costituito da:

- relazione descrittiva volta a rappresentare la correlazione/collegamento del programma e dei relativi obiettivi con gli indirizzi politico/strategici;
- matrice di correlazione che esplicita il collegamento tra indirizzi politici, obiettivi strategici, obiettivi direzionali e obiettivi gestionali operativi di ciascuna Direzione generale;
- Obiettivi Direzionali (ODR) e Obiettivi Gestionali Operativi (OGO), rappresentati nelle schede obiettivo costituenti il contenuto del Programma Operativo Annuale.

Gli obiettivi vengono correttamente esplicitati attraverso:

- la descrizione dell'obiettivo in termini chiari e sintetici (in caso di obiettivi complessi, al fine di monitorarne l'avanzamento, è necessario definire un cronoprogramma - GANTT, che definisca le fasi e le tempistiche);
- gli indicatori rappresentano l'unità di misura attraverso la quale è possibile rilevare il fenomeno e determinare l'avanzamento e il raggiungimento dell'obiettivo;
- i *target* (valori desiderati) identificano il livello di raggiungimento atteso dell'obiettivo, espresso nell'unità di misura definita dall'indicatore;

- le date di inizio e di fine pianificate consentono di individuare l'orizzonte temporale dell'obiettivo e rilevarne il raggiungimento;
- il riferimento al PRS/DEFR (ovvero alle Missioni e Programmi ex D.lgs n. 118/2011) e al PIAO (ovvero agli obiettivi strategici);
- i dati finanziari per capitolo di spesa esprimono l'aspetto contabile inerente al progetto, aggiornabili in modo automatico grazie all'integrazione col sistema di contabilità finanziaria SAP/FM. Il collegamento tra progetto e contabilità avviene selezionando il capitolo, o i capitoli, a cui si assegnano le risorse finanziarie del progetto stesso.

42.3 Il Sistema Informativo

La gestione delle informazioni inerenti agli obiettivi avviene per mezzo del Modulo SAP-PS, facente parte del sistema informativo SIBAR e SIBEAR SAP.

L'applicativo consente di utilizzare le informazioni contenute in una scheda specifica anche a livello di processo. Ciò consente di articolare i livelli gerarchici includendo (nei livelli di codifica inferiori) anche il funzionario responsabile laddove dovesse essere necessario esplicitare il progetto/obiettivo ad un tale livello di dettaglio. Inoltre, l'applicativo consente di utilizzare un sistema di pesi attribuibili ai singoli obiettivi di livello inferiore, mediante i quali è possibile calcolare il grado di raggiungimento dell'obiettivo di livello superiore.

L'utilizzo del modulo SAP-PS, quale strumento operativo, consente di:

- declinare gli obiettivi politici alle strutture amministrative, rilevando le risorse umane (unità di personale) coinvolte nei processi e richiamando i loro dati anagrafici e di collocazione funzionale dall'archivio del Modulo SAP-HR (*Human Resources*) integrato nel sistema SAP-PS;
- integrare gli obiettivi non finanziari con quelli finanziari, essendo il modulo SAP/FM (contabilità finanziaria) integrato con quello SAP-PS. Pertanto, per ciascun obiettivo si possono specificare i capitoli di spesa che sostengono la sua realizzazione in termini finanziari;
- gestire in tempo reale le informazioni.

L'Ufficio del Controllo Interno di Gestione assicura il supporto alle strutture in tutte le fasi di caricamento dei dati nel sistema informativo SAP-PS.

42.4 Aspetti metodologici del monitoraggio

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel PIAO, è garantita da un articolato sistema di monitoraggio che prevede due rilevamenti infra-annuali sullo stato di avanzamento degli obiettivi direzionali (ODR) e gestionali operativi (OGO) e un monitoraggio a consuntivo, secondo l'*iter* procedurale definito con la deliberazione della Giunta Regionale n. 39/10 del 5.08.2015 e nella procedura operativa di cui alla nota n. 900 del 13.12.2021.

Ciascuna fase di monitoraggio, che presuppone l'alimentazione dei dati sul sistema informatico da parte delle singole Direzioni Generali/Partizioni amministrative, prevede la seguente tempistica:

- Monitoraggio infra-annuale del POA riferito ai valori di avanzamento degli obiettivi direzionali (ODR) e gestionali operativi (OGO) registrati sul Sistema informatico Sibar, Modulo SAP-PS, dalle rispettive Direzioni Generali/UdP. Le Direzioni generali/Unità di Progetto devono consuntivare periodicamente lo stato di attuazione degli obiettivi caricando tempestivamente sul sistema informativo lo stato di avanzamento degli ODR e degli OGO. Sono previsti due monitoraggi infra-annuali, al 30 giugno e al 30 settembre dell'anno di riferimento, ferma restando la possibilità di elaborare specifici ulteriori monitoraggi su richiesta della direzione politica o della direzione amministrativa.
- Monitoraggio a consuntivo a seguito della chiusura del Programma Operativo Annuale al termine dell'esercizio di riferimento (31 dicembre). La procedura di chiusura annuale dei POA deve avvenire entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, con l'invio della documentazione prevista dalla Procedura Operativa.

La misurazione continua della *performance* è una attività indispensabile per supportare i processi decisionali, accrescere la trasparenza e rispondere meglio alle esigenze dei diversi portatori di interesse. In corrispondenza di ciascuna delle scadenze sopra menzionate, l'Ufficio del Controllo interno di gestione fornisce, infatti, un costante supporto tecnico alle Strutture per misurare, in maniera oggettiva, mediante l'individuazione di idonei indicatori di realizzazione, di risultato e di efficienza, gli avanzamenti degli obiettivi. Attraverso il monitoraggio periodico si rileva lo scostamento dei risultati conseguiti e in corso di conseguimento, rispetto agli obiettivi pianificati. Tale attività consente di verificare periodicamente il grado di raggiungimento dei *target* assegnati agli indicatori associati agli OGO e di supportare interventi tempestivi laddove vi fossero scostamenti rispetto ai valori pianificati.

L'Ufficio del Controllo interno di gestione svolge attività di analisi dei dati imputati a sistema che trovano sintesi in appositi *report* informativi trasmessi, con cadenza periodica, all'Organismo indipendente di Valutazione, al Segretario generale, alla Presidenza, al [Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione](#), all'Assessore degli Affari generali e riforma della Regione e alla Direzione generale del Personale, per quanto di rispettiva competenza. I destinatari dei *report* periodici di monitoraggio, afferenti alla registrazione dei valori di avanzamento e consuntivazione degli obiettivi, possono disporre delle informazioni necessarie per valutare i risultati ottenuti in termini di efficacia e di efficienza.

43 Monitoraggio del rischio corruttivo e della trasparenza

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono fasi fondamentali del processo di gestione del rischio attraverso cui verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire in tal modo di apportare tempestivamente le modifiche necessarie⁷⁰.

Monitoraggio e riesame sono due attività distinte anche se strettamente collegate. Il monitoraggio è un'attività continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, mentre il riesame è un'attività svolta ad intervalli programmati che riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso. Il monitoraggio si articola in due fasi:

- il **monitoraggio sull'attuazione delle misure** di trattamento del rischio;
- il **monitoraggio sull'idoneità delle misure** di trattamento del rischio.

I risultati dell'attività di monitoraggio devono essere riportati sinteticamente all'interno del piano e della Relazione annuale del RPCT e utilizzati per una costante ottimizzazione delle misure programmate ma anche quale base per effettuare il riesame periodico della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio". La logica sequenziale e ciclica con cui viene condotto il monitoraggio consente, in un'ottica migliorativa, di tener conto e ripartire dalle risultanze del ciclo precedente ed utilizzare l'esperienza acquisita per apportare i necessari ed opportuni aggiustamenti alla strategia di prevenzione adottata.

Il RPCT implementa il sistema di monitoraggio del PTPCT 2022/2024 avvalendosi anche di strumenti informatici tali da consentire la tracciabilità del processo e la verifica immediata dello stato di avanzamento delle misure, coinvolgendo la rete dei referenti e i dirigenti, che concorrono, ciascuno per i profili di competenza, alla descrizione dello stato di attuazione e idoneità delle misure. Tramite un apposito sistema di reportistica, l'Ufficio del RPCT elabora gli indicatori dello stato di attuazione del Piano e delle misure previste, per poter intraprendere le iniziative più adeguate nel caso di scostamenti.

43.1 Monitoraggio sulle misure generali

Per le misure generali⁷¹, posto che si tratta di prescrizioni che l'Amministrazione è obbligata ad attuare per espressa previsione normativa o del Piano Nazionale Anticorruzione, l'idoneità è stimata principalmente rilevando la soddisfazione degli utenti e/o dei soggetti responsabili della loro attuazione. In particolare la finalità del monitoraggio non riguarda tanto l'idoneità della misura in sé – trattandosi di misure per cui la valutazione del rischio è predeterminata dalla legge o comunque valutata a monte dall'Autorità Nazionale Anticorruzione – quanto piuttosto il fatto che le modalità prescelte dall'Amministrazione per l'attuazione della misura, come stabilite nel piano triennale dell'Amministrazione, siano idonee in concreto rispetto al fine perseguito. Il risultato del monitoraggio pone quindi le basi per eventuali interventi correttivi o l'adozione futura di differenti modalità di attuazione della normativa.

⁷⁰ [ANAC Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019](#), Allegato 1 – PNA 2019, § Monitoraggio e riesame, p. 46; cfr. [ANAC Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019](#), PNA 2019, Parte II, § 3 La programmazione del monitoraggio del PTPCT.

⁷¹ Le misure generali sono quelle che intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione. [ANAC Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019](#), Allegato 1 – PNA 2019, § trattamento del rischio, p. 38.

43.2 Monitoraggio sulle misure specifiche

Per le misure specifiche⁷² oggetto di verifica è invece l'effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo vale a dire quanto i potenziali eventi corruttivi siano stati realmente arginati o eliminati per effetto della messa in atto delle misure di prevenzione.

Seguendo il principio guida della "effettività", la dimensione della valutazione è l'efficacia esterna rappresentata dal rapporto tra indicatori di *output* (individuati con le azioni previste nelle "Schede di gestione del rischio corruttivo" allegate al PIAO) e i *target*, intesi come indicatori riferiti agli impatti che le azioni attuate hanno prodotto. Valutare l'efficacia esterna significa quindi analizzare le conseguenze delle singole misure di prevenzione sul rischio corruttivo che ognuna di esse tendeva ad arginare.

43.3 Il monitoraggio sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure viene effettuato sulla base di indicatori di realizzazione delle azioni programmate. Oggetto di verifica è l'effettiva realizzazione dell'azione prevista ovvero l'avvenuta produzione dell'*output*, come pianificato nell'apposito allegato denominato "Schede di gestione del rischio corruttivo", da parte del soggetto responsabile dell'attuazione, nel rispetto dei tempi programmati.

Come riportato nella [Relazione del RPCT dell'Amministrazione Regionale per l'anno 2022](#), i monitoraggi sull'attuazione delle misure e dei codici di comportamento, effettuati dall'Ufficio del RPCT con il fattivo apporto della rete dei referenti e dell'intera dirigenza regionale, consentono di verificare il livello di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e l'adempimento degli obblighi di trasparenza. Nell'Amministrazione regionale per l'anno 2022 si riscontra una buona percentuale di attuazione del piano. Si rileva quindi un funzionamento del sistema di prevenzione molto buono e un'ottima collaborazione da parte della rete dei referenti dislocati nelle diverse Direzioni Generali con funzioni di input e di supporto alle strutture di riferimento⁷³.

43.3.1 Responsabile del monitoraggio

In funzione della dimensione e organizzazione dell'Amministrazione regionale, dell'elevato livello di complessità relativo alle funzioni ripartite tra i diversi uffici e della dislocazione sul territorio delle diverse sedi, il monitoraggio sulla corretta e continua attuazione delle misure individuate nella fase di trattamento del rischio si articola su due livelli.

⁷² Le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su problemi specifici. [ANAC Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019, Allegato 1 – PNA 2019, § trattamento del rischio](#), p. 38.

⁷³ Rispetto al passato, il 2022 risulta caratterizzato da una concreta ed efficace attuazione di interventi formativi a vantaggio del personale, dirigenziale e non, in tal modo valorizzando le misure di gestione del rischio corruttivo e di trasparenza come un'opportunità finalizzata alla miglior cura dell'interesse pubblico. Altro fattore positivo è costituito dalla continua e progressiva implementazione della piattaforma informatica "Amministrazione Aperta" per l'espletamento autonomo ed automatizzato, da parte delle strutture, delle pubblicazioni obbligatorie di cui al D.Lgs. 33/2013. Nel corso dell'anno si è proseguito nelle attività di condivisione delle informazioni con gli altri RPCT del Sistema Regione al fine di una positiva contaminazione nei processi di gestione della trasparenza e della prevenzione della corruzione. RPCT DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE, [Relazione annuale del responsabile per l'anno 2022, Risposta 1.A.](#)

In via generale il **primo livello** di monitoraggio è di competenza della struttura organizzativa chiamata ad attuare la singola misura, in particolare è il Referente del RPCT, in servizio presso la struttura ove è allocato il soggetto o l'ufficio responsabile dell'attuazione della misura, competente a raccogliere i dati necessari al monitoraggio sull'attuazione della effettiva e corretta attuazione delle azioni previste. Al monitoraggio di primo livello, attuato secondo forme di autovalutazione, concorrono i responsabili degli uffici e dei servizi della struttura organizzativa su cui ricade la responsabilità di attuare le misure, che sono tenuti a fornire tempestivamente al Referente del RPCT tutte le informazioni richieste.

Per quanto riguarda le specifiche misure di mitigazione del rischio individuate nell'ambito della mappatura dei processi dai dirigenti e responsabili delle strutture organizzative con riferimento ad ogni singolo processo, la responsabilità del monitoraggio è in capo al medesimo dirigente o responsabile che provvede a verificarne l'attuazione e l'idoneità, aggiornando periodicamente la scheda presente nell'applicativo in maniera da rendere conto dello stato di avanzamento e ottimizzare, se necessario, la valutazione del rischio, l'individuazione dei fattori abilitanti, le misure adottate e gli indicatori.

43.3.2 Periodicità della verifica

Il RPCT fornisce periodicamente indicazioni alle strutture e ai Referenti sulla cadenza del monitoraggio, che in considerazione delle peculiarità di ogni singola misura può essere effettuato sia in corso di attuazione (monitoraggio *in itinere*) che dopo la decorrenza del termine fissato per l'attuazione (monitoraggio finale).

43.3.3 Modalità di verifica

Il RPCT dà impulso alle attività di monitoraggio delle misure, mediante apposite circolari esplicative attenendosi ai criteri di seguito esplicitati.

In linea generale, i dati e le informazioni relativi al monitoraggio di primo livello sono comunicati dai soggetti responsabili per il tramite della compilazione di uno o più questionari messi a disposizione dall'Ufficio RPCT secondo cadenze prefissate in cui si chiede di dare evidenza dei seguenti aspetti:

- stato di attuazione della misura descritto in funzione della concreta produzione dell'*output* pianificato;
- criticità che hanno comportato uno scostamento in fase di realizzazione rispetto alle azioni, ai soggetti o ai tempi previsti;
- dati quantitativo-numeriche in funzione della migliore programmazione delle misure, nonché del riesame del sistema complessivo di gestione del rischio.

Il monitoraggio di **secondo livello** compete al RPCT e al suo Ufficio. Le informazioni raccolte rappresentano infatti l'elemento informativo che consente al livello superiore di monitorare la realizzazione della totalità delle misure di prevenzione programmate nel Piano, acquisendo elementi utili tramite le varie fonti informative disponibili oppure verificando anche a campione le informazioni rese in autovalutazione mediante la richiesta di documenti, dati e/o qualsiasi riscontro dell'effettiva azione svolta. Il RPCT ha inoltre la facoltà di prevedere apposite attività di monitoraggio verso le strutture che hanno evidenziato particolari criticità in corso di attuazione del piano.

43.4 Il monitoraggio sull'idoneità delle misure

L'idoneità delle misure viene rilevata sulla base di indicatori che misurano l'impatto (*target*) delle azioni programmate sul rischio di eventi corruttivi, questo significa che la misura, una volta attuata, dovrà – per essere qualificata idonea – assicurare una diminuzione o eliminazione del rischio, se non nell'immediatezza quantomeno nel medio-lungo periodo.

La tipologia di indicatori varia secondo la tipologia di misura (es. misure di *controllo*, *trasparenza*, di *regolamentazione*, di *formazione*, di *rotazione*, di *segnalazione* e *protezione*, di *disciplina del conflitto di interessi*, di *semplificazione...*)⁷⁴.

L'idoneità delle misure deve essere valutata tenendo in considerazione anche gli eventuali scostamenti temporali che possono intercorrere tra la realizzazione dell'azione prevista (*output*) ed il prodursi degli impatti (*target*). A seconda della natura intrinseca della misura, può infatti accadere che l'impatto auspicato non sia rilevabile nell'immediatezza o che, addirittura, a breve termine, per effetto delle azioni intraprese, vengano a palesarsi con più facilità eventi corruttivi "sommersi" mentre solo nel lungo periodo si possono apprezzare e misurare gli effetti auspicati.

43.5 Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema

Attività diversa ma strettamente collegata al monitoraggio è l'attività di riesame periodico, volta a valutare il funzionamento del sistema di prevenzione della corruzione nel suo complesso, in una prospettiva più ampia, allo scopo di considerare anche eventuali ulteriori elementi che possano incidere sulla strategia di prevenzione della corruzione e ad indurre a modificare il sistema di gestione del rischio per migliorare i presidi adottati. I risultati dell'attività di monitoraggio sono, in ogni caso, utilizzati per effettuare il riesame.

Il riesame valuta l'efficienza complessiva del sistema di prevenzione del rischio e, a tal fine, pone a base dell'analisi l'efficacia del sistema di prevenzione adottato in rapporto al rischio corruttivo complessivamente considerato. Ai fini del riesame vengono a rilievo non solo il grado di idoneità delle singole misure adottate (monitoraggio sull'idoneità) ma anche specifici indicatori di benessere delle comunità di riferimento delle pubbliche amministrazioni, correlati alla riduzione del rischio di erosione del valore pubblico a seguito di fenomeni corruttivi, misurati nel medio-lungo periodo.

In un'ottica di valore pubblico, il riesame rappresenta anche un momento di confronto e dialogo tra i soggetti coinvolti nella programmazione dell'amministrazione, al fine di riesaminare i principali passaggi e risultati e potenziare gli strumenti in atto e promuoverne di nuovi. A tal proposito il RPCT programma a cadenza periodica sessioni di incontri, anticipate da un costante flusso di informazioni e *feedback*, tra il RPCT, la rete dei referenti, il personale dirigenziale, gli organismi deputati all'attività di valutazione della performance, eventuali strutture di vigilanza e audit interno, oltre che con i principali portatori di interesse della comunità di riferimento.

Il riesame pur riguardando *in primis* l'efficacia delle misure di prevenzione deve spaziare nel complesso delle fasi del processo di gestione del rischio (analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio) al fine di

⁷⁴ ANAC. [Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019](#), Allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, § 5.1 *Individuazione delle misure*, Tabella 5, p. 44.

poter individuare rischi emergenti, identificare processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, prevedere nuovi e più efficaci criteri per analisi e ponderazione del rischio.

Solo con una razionalizzazione del monitoraggio e della verifica condotta in sede di riesame, si può ottenere una vera semplificazione del sistema di prevenzione della corruzione, concentrando l'attenzione dell'Amministrazione regionale sulle misure che sono valutate più adeguate ai rischi individuati, evitando al contempo di introdurre di nuove senza aver prima verificato l'adeguatezza di quelle già previste.

43.6 Monitoraggio della trasparenza

Il monitoraggio sulle misure di trasparenza consente al RPCT di formulare un giudizio sul livello di adempimento degli *obblighi di trasparenza* indicando quali sono le principali inadempienze riscontrate nonché i principali fattori che rallentano l'adempimento ed è funzionale alla verifica del conseguimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione e, in particolare, di quelli orientati al raggiungimento del valore pubblico. Rileva agli stessi fini anche la trasparenza sulle **richieste di accesso documentale e civico, semplice e generalizzato**, che nell'ambito dell'Amministrazione Regionale avviene con il censimento delle richieste di accesso e i relativi esiti e pubblicazione nel [Registro informatizzato degli accessi civici \(art. 5, comma 1 e 2 d.lgs. 33/2013\) e documentali \(legge 241/1990\) - R.I.A.](#)

Il monitoraggio sugli *obblighi di pubblicazione* nell'Amministrazione regionale si articola in:

- preventivo, relativo alle pubblicazioni per gli atti in corso di emanazione
- successivo, che si esplica sulle pubblicazioni già effettuate.

Il *monitoraggio preventivo* sugli obblighi di pubblicazione compete al dirigente direttamente interessato, coadiuvato dal supporto degli utenti inseritori della propria struttura, il quale – al momento dell'adozione di un atto – verifica che gli obblighi di pubblicazione relativi a dati, informazioni o documenti concernenti l'atto in adozione siano stati regolarmente assolti, con la trasmissione e pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente o altra pagina istituzionale prevista per l'adempimento.

L'avvenuta verifica è attestata dal dirigente nel corpo dell'atto stesso o in altro atto collegato, facendo esplicito e specifico riferimento all'articolo di legge posto a base dell'obbligo di pubblicazione e agli estremi identificativi della pagina istituzionale completi, se disponibile, di identificativo web della pubblicazione. È buona prassi allegare ai provvedimenti una stampa della scheda di pubblicazione o analoga documentazione che attesti la pubblicazione alla data di adozione dell'atto.

Per gli atti contabili di gestione delle entrate e delle spese, il competente servizio di controllo della Direzione generale dei servizi finanziari verifica, laddove la pubblicazione costituisca condizione di efficacia dei provvedimenti soggetti a controllo, che la sopra richiamata attestazione sia stata regolarmente resa dal dirigente.

Il *monitoraggio successivo* sugli obblighi di pubblicazione compete al Responsabile per la trasparenza che, ai sensi dell'art. 43 D.lgs. 33/2013, svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione sugli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico della

totalità degli atti pubblicati, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

In particolare, in linea con il PNA 2022, il monitoraggio avviene sulla totalità degli atti pubblicati nella sezione "[Amministrazione Trasparente](#)" del sito ed è attuato dall'Ufficio del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza con la collaborazione degli organi di supporto (in particolare, la *rete dei referenti*) e dagli altri organi con funzioni di controllo interno (OIV).

Al monitoraggio di primo livello, attuato secondo forme di autovalutazione, concorrono i responsabili degli uffici e dei servizi della struttura organizzativa su cui ricade la responsabilità di attuare le misure, che sono tenuti a fornire tempestivamente al Referente del RPCT tutte le informazioni richieste.

Il controllo avviene con periodicità variabile, secondo le indicazioni fornite dal RPCT, mediante la compilazione, a cura dei responsabili delle strutture regionali coadiuvati dai *referenti del RPCT*, del questionario relativo allo stato degli adempimenti di pubblicazione, completezza, aggiornamento e adeguatezza di dati, documenti e informazioni. Gli esiti della compilazione definiscono il grado di conformità della sezione Amministrazione Trasparente agli obblighi di legge e fornisce la base per l'adozione di azioni correttive delle irregolarità rilevate. Come previsto dal PNA 2022 il monitoraggio, tendenzialmente, *non deve essere svolto una sola volta all'anno* soprattutto quando la pubblicazione riguarda dati particolarmente rilevanti sotto il profilo dell'uso delle risorse pubbliche e, in particolare, su quelle connesse agli interventi del PNRR e ai fondi strutturali. Il controllo, pertanto, avverrà con maggiore attenzione sui dati relativi a: contratti pubblici; pagamenti del personale; consulenti e collaboratori; interventi di emergenza⁷⁵.

Nell'ottica di garantire la massima trasparenza sull'attività dell'Amministrazione e assicurare quel controllo sociale diffuso alla collettività (con particolare riguardo a dati, documenti e informazioni riguardanti i procedimenti nei quali sono coinvolte le ingenti risorse finanziate con il PNRR e i fondi strutturali e quelli che presentano rischi corruttivi significativi), in conformità a quanto raccomandato nel [PNA 2022](#), nell'Allegato *Trasparenza* sono indicati per ciascuna tipologia di obblighi di pubblicazione non solo i soggetti responsabili della elaborazione, trasmissione e pubblicazione con i termini di adempimento previsti per l'Amministrazione in base alla normativa, ma anche la competenza e le modalità del monitoraggio.

Nel corso del triennio 2023-2025 si avrà cura di coinvolgere nel monitoraggio anche i portatori di interesse esterni (*stakeholders*) mediante la predisposizione e pubblicazione sul portale istituzionale di questionari tematici sulla chiarezza e completezza dei dati pubblicati, quale elemento di valutazione sulla *compliance* della sezione Amministrazione Trasparente agli obblighi di trasparenza, al fine di costituire le base di una futura e più solida definizione di un vero e proprio controllo di terzo livello e assicurare, così, una partecipazione effettiva dei portatori di interesse.

⁷⁵ [ANAC. Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023](#), Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, § 5.2. Monitoraggio sulla trasparenza, p. 48.

ALLEGATI:

- 1. INDICATORI CONTESTO SOCIOECONOMICO**
- 2. INDICATORI BENESSERE**
- 3. OBIETTIVI STRATEGICI – lettera a)**
ELENCO PROCEDURE E ATTIVITÀ – lettera e)
- 4. OBIETTIVI DIREZIONALI**
- 5. SCHEDE GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO**
- 6. TRASPARENZA – OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**
- 7. REPORT SULLA MAPPATURA DEI PROCESSI E SULLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO**
- 8. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE 2023**
- 9. PIANO DEL FABBISOGNO**
 - 1. Attuazione piano fabbisogno RAS 2022-2024**
 - 1/A- Attuazione Piano fabbisogno 2022-2024 Personale dirigente*
 - 1/B - Attuazione Piano fabbisogno 2022-2024 Personale dipendente*
 - 1/C - Attuazione Piano fabbisogno 2022-2024 Personale del CFVA*
 - 1/D - Attuazione Piano fabbisogno 2022-2024 Riepilogo*
 - 2. Personale al 31/12/2022**
 - 3. Condizioni per procedere ad assunzioni di personale**
 - 4. Limiti all'assunzione di personale a tempo indeterminato**
 - 5. Riepilogo Capacità assunzionale 2023-25 e Cessazioni**
 - 5/A – Riepilogo capacità assunzionale 2023-2025*
 - 5/B – Riepilogo cessazioni*
 - 5/C – Riepilogo assunzioni 2023-2025*
 - 6. Personale dipendente a tempo determinato impiegato presso le strutture regionali con oneri a carico di specifici progetti**
- 10. FABBISOGNI FORMATIVI**