

DIREZIONE GENERALE

ASE Agenzia Sarda delle Entrate
Agentzia Sarda de sas Intradas

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2024 – 2026

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

Sommario

Premessa	3
Riferimenti normativi.....	5
Sezione 1 – Scheda anagrafica dell’amministrazione	6
Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	8
<u>2.1</u> Valore Pubblico	8
<u>2.2</u> Performance.....	13
<u>2.2.1</u> Piano delle azioni positive	16
<u>2.3</u> Rischi corruttivi e trasparenza	19
Sezione 3 Organizzazione e capitale umano.....	40
3.1 Struttura organizzativa	40
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	41
3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2024-2026	48
<u>3.3.1</u> Piano della Formazione del Personale - Annualità 2024/2026	52
Sezione 4 - Monitoraggio	61

Premessa

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

Il presente Piano ha durata triennale 2024-2026, e aggiorna il PIAO 2023/2025 per le annualità 2024 e 2025.

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

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

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

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

a) in modo facoltativo e semplificato gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa, sostituendo quanto previsto dall'articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Piano della performance);

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, sostituendo quanto previsto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Piano organizzativo del lavoro agile) e articolo 1, comma 1, lettera c), del D.lgs. 165/2001 (Piano della formazione);

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne sostituendo ai sensi quanto previsto dall'articolo 6, commi 1, 4 (Piano dei fabbisogni) del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e articoli 60-bis (Piano delle azioni concrete) e 60-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

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

e) l'eventuale elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi, sostituendo quanto previsto dall'articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Piani di azioni positive).

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

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

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

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

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

Nella adozione del PIAO sono state garantite le relazioni sindacali, con particolare riferimento alla informazione preventiva, che è stata resa con trasmissione preventiva della relativa proposta, per quanto riguarda la programmazione del fabbisogno del personale e, per le altre parti del piano soggette a relazioni sindacali (criteri lavoro agile, formazione del personale), attraverso la trasmissione della proposta del presente documento, con nota prot 285 del 22/01/2024).

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

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

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

Riferimenti normativi

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

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

Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'amministrazione

Ente	Agenzia Sarda delle Entrate
Indirizzo	Viale Trieste 186 – 09123 – Cagliari (CA)
Recapito telefonico	0706064655
Indirizzo internet	www.agenziasardaentrate.it
e-mail	agenziasardaentrate@regione.sardegna.it
PEC	agenziasardaentrate@pec.regione.sardegna.it
Codice fiscale/Partita IVA	92247480921
Rappresentante legale	Dott.ssa Stefania Masala
Numero dipendenti al 31/12/2023	21 su 24, oltre il Direttore Generale
Numero dipendenti anno precedente calcolati secondo il conto annuale (2023 – ANNUALITA' 2022)	20, oltre il Direttore Generale

Dati di contesto

Identità

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

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

Attività

All'Agenzia sono attribuite le seguenti competenze:

- gestione accentrata delle attività di vigilanza, controllo e riscossione dei tributi regionali propri;
- monitoraggio delle entrate da tributi devoluti, compartecipati e regionali derivati;
- verifica, anche tramite visualizzazione diretta dei movimenti dei conti correnti regionali, dei versamenti delle quote di gettito erariale spettanti alla Regione Sardegna, inclusi quelli previsti dall'art.

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

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

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

Sezione 2 Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore Pubblico

QUESTO ENTE NON È TENUTO ALLA ADOZIONE DELLA SEZIONE VALORE PUBBLICO.

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

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

Nelle more dell'adozione di un sistema di controlli univoco ed integrato per il sistema Regione, comprensivo del modello di gestione, controllo e monitoraggio delle performance degli enti e delle agenzie del comparto contrattuale si prosegue, in continuità rispetto a quanto già previsto nel corso del 2023, che consiste nel rispetto di una modalità semplificata, secondo le indicazioni metodologiche fornite dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, con particolare riferimento alla "Procedura operativa per la predisposizione dei Programmi Operativi Annuali". È compito dell'OIV della Regione, provvedere, quindi, all'analisi di coerenza dei POA con gli atti d'indirizzo politico.

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

Con la DGR n. 24-21 del 13.07.2023 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'Agenzia Sarda delle Entrate per il triennio 2023-2025, da assumersi a base dell'azione di programmazione annuale e pluriennale. A seguito del trasferimento definitivo delle competenze, sono state assegnate all'ASE, con DGR n. 38/3 del 21.12.2022, alcune attività performanti che consentono di adeguare il precedente atto di indirizzo.

Per tale motivo, in piena linea con la DGR n. 24-21 del 13.07.2023, sono stati elaborati per il 2024 gli obiettivi direzionali con quelli strategici e riveduta la rappresentazione descrittiva, come di seguito:

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
	<p>1. RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO</p>	<p>1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020- 2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alle competenze assegnate con Delib.G.R. n. 38/3 del 21.12.2022 e efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al</p>

Identità politico istituzionale		miglioramento della efficacia dell'azione amministrativa nella gestione dei propri procedimenti, al miglioramento del benessere organizzativo oltre che a ridurre il gap comunicativo con il cittadino e le imprese.
identità economica	2. SVOLGERE ATTIVITÀ DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	<p>2.1 predisporre studi e analisi per la valutazione di coerenza e fattibilità di incentivi e agevolazioni, di natura fiscale, anche per aree geografiche e merceologiche. Predisporre studi e analisi sulle entrate statutarie e effetti derivanti da modifiche normative o potenziali modifiche. attivare procedure e procedimenti collegati alla attuazione delle competenze trasferite dalla Delib.G.R. n. 38/3 del 21.2.2022</p> <p>2.2 Implementare le funzioni di Osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale</p> <p>2.3 Attivare i processi per la vigilanza, controllo e riscossione tributi regionali propri, anche non derivati e tasse di concessione regionale e per il recupero bonario e coattivo dei crediti della Regione e degli altri enti/aziende convenzionate.</p>
Identità territoriale	3. SUPPORTO AGLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELLE PROPRIE ENTRATE E COORDINAMENTO DEI PROPRI ADEMPIMENTI TRIBUTARI	3.1 Attivazione di tavoli di governance territoriale o organizzativi con le amministrazioni interessate, o altri strumenti, per l'analisi dei bisogni e delle modalità di supporto agli EE.LL.

		Implementazioni di azioni a supporto.
Identità culturale	4. PROMUOVERE, SOSTENERE LA CULTURA IDENTITARIA DI UN MODELLO ECONOMICO-FINANZIARIO-TRIBUTARIO	4.1 Attuazione di interventi per la ricerca e lo sviluppo del sistema economico regionale inserito nel contesto della fiscalità nazionale e regionale, anche attraverso la promozione di una cultura economico-finanziaria-tributaria identitaria della Regione Sardegna, e la realizzazione di documenti e/o l'organizzazione di eventi.

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

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

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

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

Il Valore Pubblico, per essere tale, deve essere:

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

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

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

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

- > Livello 1: Il Valore Pubblico e Valore Istituzionale (o delle Performance istituzionali), osservato secondo la visuale della comunità, deriva dalla capacità dell'ASE di realizzare la propria missione ed è misurato in base al grado di soddisfazione degli stakeholder rispetto ai servizi pubblici fruiti, oltre che dal livello di salute interna;
- > Livello 2: il Valore Aziendale o delle Performance organizzative, osservato secondo la sola prospettiva dell'ente, comprende:
 - ✓ **il Valore Economico tangibile**, riguarda l'economicità, che è basata sugli equilibri patrimoniale ed economico-finanziario, e l'efficienza, intesa come gestione razionale delle risorse;
 - ✓ **il Valore Economico intangibile**, dato ad es. dalla capacità organizzativa, dalle competenze e attitudini del personale, dal livello di interazione interno ed esterno, dalla capacità di approccio (ad es. atteggiamento collaborativo, propensione alla soluzione, capacità di cogliere le opportunità), dal livello di innovazione e digitalizzazione.
- > Livello 3: **il valore delle Performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti**, la cui realizzazione concorre alla produzione del Valore Aziendale o delle Performance organizzative, misurate in base ai criteri di valutazione adottati nel Sistema Regione. .

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

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

Si individua una stretta correlazione tra obiettivi di performance individuali e organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi e delle priorità strategiche (performance istituzionali), assegnati all'Agenzia.

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

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

L'impatto **sociale**, la creazione di valore attraverso l'erogazione di servizi, in particolare nelle attività e interventi di ASE nelle fasi di supporto e assistenza, con il fine di ridurre il gap comunicativo con il cittadino, la RAS stessa, le P.A. e le imprese.

L'impatto **ambientale**, ASE – laddove impegnata in questa tipologia di attività, persegue obiettivi in termini di riduzione degli sprechi e attua politiche di acquisto di prodotti e servizi che siano più rispettosi dell'ambiente e della salute dei cittadini. Considerato che l'ASE opera su beni messi a disposizione dalla RAS e gode dei servizi acqua/luce e altri contratti dalla RAS, l'impatto ambientale delle proprie attività è al momento residuale e insignificante.

L'impatto **organizzativo**, è raggiunto garantendo giustizia e uguaglianza nel trattamento dei dipendenti, creando condizioni di sicurezza nel posto di lavoro e infondendo senso di appartenenza in chi lavora, riguarda l'attività della struttura dell'Agenzia, la cui buona organizzazione incide nel miglioramento dei processi di raggiungimento degli obiettivi e di realizzazione delle attività assegnate, anche attraverso la formazione come ricordato nella Direttiva del 28/11/2023 e n. 4320 del 24/01/2024 dal Ministro della Pubblica Amministrazione che incide sui comportamenti.

È determinante la valutazione sul comportamento individuale che deve essere orientato non solo al raggiungimento degli obiettivi ma anche alla ricaduta del proprio agire sul contesto organizzativo in termini di benessere collettivo, accrescimento del senso di appartenenza all'azienda e soddisfazione dell'essere parte di un ingranaggio che opera in team per il raggiungimento dei risultati.

Considerato quanto riportato in premessa, che ad oggi non esiste un modello di gestione, controllo e monitoraggio delle performance degli enti e delle agenzie della RAS, l'ASE adotta in via sperimentale il seguente piano della Performance, **da intendersi in sperimentazione**, evidenziando una proiezione degli obiettivi strategici declinati in indicatori di impatto e target come segue:

MISSIONE																																
Raggiungere il massimo livello di adempimento degli obblighi tributari, sia attraverso l'assistenza al contribuente, e sia attraverso i controlli diretti a contrastare l'inadempimento; affrire la massima collaborazione nell'assistenza e supporto alla RAS/enti per la tracciabilità del flusso tributario di competenza; svolgere i servizi dell'osservatorio della fiscalità e finanza regionale e locale																																
Area Identità politico istituzionale	Area identità economica	Area Identità territoriale	Area Identità culturale																													
RAFFORZAMENTO DEL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO	SVOLGERE ATTIVITÀ DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A	SUPPORTO AGLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELLE PROPRIE ENTRATE E COORDINAMENTO DEI PROPRI ADEMPIMENTI TRIBUTARI	PROMUOVERE, SOSTENERE LA CULTURA IDENTITARIA DI UN MODELLO ECONOMICO-FINANZIARIO-TRIBUTARIO E SUPPORTO NELL'ATTUAZIONE DEL PRINCIPIO DI INSULARITÀ																													
<p>obiettivo strategico : <i>ottimizzazione e valorizzazione delle risorse messe a disposizione</i></p> <p>realizzazione di un'indagine interna che riguarderà il lavoro agile e la cultura organizzativa</p> <p>target</p> <table border="1"> <tr> <td>2023</td> <td>2024</td> <td>2025</td> </tr> <tr> <td>questionario</td> <td>indagine su</td> <td>conclusione e</td> </tr> <tr> <td>lavoro agile</td> <td>cultura organizzativa</td> <td>avvio iniziative di miglioramento</td> </tr> </table>	2023	2024	2025	questionario	indagine su	conclusione e	lavoro agile	cultura organizzativa	avvio iniziative di miglioramento	<p>obiettivo strategico: sviluppo osservatorio della finanza e fiscalità regionale</p> <p>sviluppo banca dati quinquennale delle maggiori imposte statutarie</p> <p>N° banche dati - variazione incrementale</p> <table border="1"> <tr> <td>2023</td> <td>2024</td> <td>2025</td> <td>2026</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </table>	2023	2024	2025	2026	1	2	1	1	<p>obiettivo strategico: <i>sviluppo osservatorio della finanza e fiscalità locale</i></p> <p>realizzazione di banche dati funzionali a intervenire con misure di contrasto allo spopolamento, e iniziative di educazione permanente del cittadino in materia fiscale</p> <p>N° banche dati - variazione incrementale</p> <table border="1"> <tr> <td>2023</td> <td>2024</td> <td>2025</td> <td>2026</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </table>	2023	2024	2025	2026	1	1	1		<p>obiettivo strategico: <i>regionalizzare la tassa automobilistica</i></p> <p>istituzione di un ufficio per la gestione della tassa automobilistica</p> <p>avvio procedimenti</p> <table border="1"> <tr> <td>2025</td> <td>2026</td> </tr> <tr> <td>avvio selezione personale</td> <td>inquadramento personale</td> </tr> </table>	2025	2026	avvio selezione personale	inquadramento personale
2023	2024	2025																														
questionario	indagine su	conclusione e																														
lavoro agile	cultura organizzativa	avvio iniziative di miglioramento																														
2023	2024	2025	2026																													
1	2	1	1																													
2023	2024	2025	2026																													
1	1	1																														
2025	2026																															
avvio selezione personale	inquadramento personale																															

MISSIONE			
Raggiungere il massimo livello di adempimento degli obblighi tributari, sia attraverso l'assistenza al contribuente, e sia attraverso i controlli diretti a contrastare l'inadempimento; affrire la massima collaborazione nell'assistenza e supporto alla RAS/enti per la tracciabilità del flusso tributario di competenza; svolgere i servizi dell'osservatorio della fiscalità e finanza regionale e locale			
Area identità politico istituzionale	Area identità economica	Area identità territoriale	Area identità culturale
RAFFORZAMENTO DEL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO	SVOLGERE ATTIVITÀ DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	SUPPORTO AGLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELLE PROPRIE ENTRATE E COORDINAMENTO DEI PROPRI ADEMPIMENTI TRIBUTARI	PROMUOVERE, SOSTENERE LA CULTURA IDENTITARIA DI UN MODELLO ECONOMICO-FINANZIARIO-TRIBUTARIO
obiettivo strategico : <i>ottimizzazione e valorizzazione delle risorse messe a disposizione</i> Efficacia della formazione % incremento 2023 2024 2025 2026 5% 5% 5%	obiettivo strategico: <i>Attuazione delle misure fiscali per favorire l'attrazione degli investimenti</i> Maggior numero di pratiche per agevolazione fiscale rispetto a quello di riferimento o aree coinvolte % incremento 2023 2024 2025 2026 0 0,5% 1% 1%	obiettivo strategico: <i>sviluppo osservatorio della finanza e fiscalità locale</i> Maggior numero di aziende che avviano l'attività negli enti locali coinvolti % incremento 2023 2024 2025 2026 0 0 2% 3%	obiettivo strategico: <i>aumento gettito da riscossione diretta tassa automobilistica</i> maggior gettito atteso % di aumento gettito atteso rispetto anno precedente 2023 2024 2025 2026 10%
obiettivo strategico : <i>% di utilizzo dei servizi telematici da parte dei contribuenti sul totale dei servizi erogati dall'Agenzia</i> Efficacia della formazione % incremento delle attività formative sottoposte a valutazione 2023 2024 2025 2026 70% 72% 75%	obiettivo strategico: <i>sviluppo osservatorio della finanza e fiscalità regionale</i> minori differenze gettito atteso da devoluzioni % di riduzione differenziale gettito atteso/gettito ottenuto 2023 2024 2025 2026 0 0,6% 0,7%	legenda indicatori istituzionale target indicatore istituzionale indicatori di impatto target indicatore impatto	

EFFICIENZA

L'Agenzia, al pari delle Agenzie similari, sempre nell'ambito di una sperimentazione, intende calcolare annualmente un indicatore sintetico di efficienza complessiva che consente di apprezzare l'incidenza dei costi sostenuti per il funzionamento dell'Ente sul totale delle somme riscosse.

I dati del 2023 si riferiscono al dato a consuntivo e per gli anni futuri si considerano le previsioni di bilancio

Processo	2023	2024	2025	2026
Efficienza complessiva (Costi sostenuti* per € 100 di recuperi crediti e tributi riscossi) (€)	0,50	0,23	0,23	0,23

* il costo è inteso come costo del personale dell'Agenzia a parità di personale assunto

Il rapporto è destinato a mutare in funzione dei nuovi livelli occupazionali previsti entro il 2025, con previsione di maggiori riscossioni

2.2 Performance

QUESTO ENTE NON È TENUTO ALLA ADOZIONE DELLA SEZIONE VALORE PUBBLICO.

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

- miglioramento dei sistemi gestionali e di elaborazione dei dati

- valorizzare il proprio capitale umano, attraverso azioni formative mirate e la delineazione di un nuovo sistema professionale;
- attuare un monitoraggio continuo delle attività/programmi/progetti a favore della massima condivisione interna.
- miglioramento dei tempi di pagamento

DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

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

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

Obiettivi direzionali (ODR) e gestionali (OGO)

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

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

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

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

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

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

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

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

- risultati operativi: in questo ambito sono prese in 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.

La valutazione complessiva dei dirigenti è effettuata:

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

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

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

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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Sarda delle Entrate, è la parte II del Regolamento Di Organizzazione E Funzionamento Degli Uffici che al Titolo II disciplina la - Misurazione E

Valutazione Della Prestazione Aziendale dall'art. 26 all'art. 33, ed è finalizzato a misurare e valutare la performance nelle seguenti due dimensioni:

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

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

2.2.1 Piano delle azioni positive

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

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

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

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

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

Detti piani, fra l'altro, al fine di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, ai sensi dell'articolo 42, comma 2, lettera d) dello stesso decreto, favoriscono il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche, ove sussiste un divario fra generi non inferiore come dati complessivi a due terzi. La predisposizione dei piani è,

inoltre, utile occasione di monitoraggio dell'evoluzione interna dell'organizzazione del lavoro e della formazione, quale strumento per favorire il benessere lavorativo e organizzativo.

PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2024/2026
(Art. 48, comma 1, D. Lgs 11/04/2006, n. 198)

ANALISI DATI DEL PERSONALE ALLA DATA DEL 31/12/2023

Al 31.12.2023 la situazione del personale dipendente di ruolo presenta il seguente quadro di raffronto tra la situazione di uomini e donne:

Dipendenti a tempo indeterminato complessivamente in servizio al 31.12.2023 n. 19 così suddivisi:

lavoratori	categoria D	categoria C	categoria B
Donne	7	3	
Uomini	4	3	2
Totale	11	6	2

I Dirigenti sono assegnati alla Agenzia a tempo determinato e sono Donne

OBIETTIVI DEL PIANO

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

AZIONI POSITIVE

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

- promuovere interventi idonei a facilitare il reinserimento delle lavoratrici dopo l'assenza per maternità ed a salvaguardia della professionalità.

DURATA

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

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2024-2026 con sezione trasparenza

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

Premessa

Ai sensi dell’art. 3, comma 1, lettera c) del Decreto del Ministero per la Pubblica Amministrazione n. 81 del 24 giugno 2022, la presente sottosezione di programmazione, facente parte del PIAO 2024-2026, è predisposta a cura dell’Ufficio del RPCT sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall’organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190. Conseguentemente esso si conforma al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 approvato con delibera ANAC n. 7 del 17.01.2023 e successivo aggiornamento 2023 delibera ANAC n. 605 del 19.12.2023. Inoltre, poiché l’Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) appartiene al “Sistema Regione” la sottosezione condivide gli obiettivi indicati dalla Regione Autonoma della Sardegna nella deliberazione della Giunta Regionale n. 2/4 del 17.01.2023 “*Definizione degli obiettivi strategici, per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nel Sistema Regione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)*” nonché nella Deliberazione della Giunta Regionale 12/4 del 30 marzo 2023 “*Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Art. 6, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, come convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e ss.mm.ii. Aggiornamento per il triennio 2023 – 2025*”.

L’art. 6 del DM 30 giugno 2022 n. 32 “Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti” prevede tra l’altro che, le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, possono aggiornare nel triennio di vigenza lo strumento programmatico in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti, o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti o modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico. L’agenzia ASE ha attualmente 20 dipendenti, nel corso dell’anno 2023 con la determina del Direttore Generale n. 91/1485 del 23.06.2023 “*Modifica della struttura organizzativa Agenzia Sarda delle Entrate ASE*” si proceduto a una riorganizzazione parziale della struttura organizzativa con l’introduzione di un’area funzionale dedicata alla gestione del contenzioso e con il consolidamento dell’ufficio di supporto alla direzione generale. Inoltre, con determina del Direttore Generale n. 157/2189 “*Conferimento dell’incarico di Responsabile della Corruzione e per la Trasparenza dell’Agenzia Sarda delle Entrate, con le funzioni e i compiti, previsti dalla legge n. 190 del 6 novembre 2012 e dai successivi decreti legislativi*

attuativi” è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza dell’Agenzia Sarda delle Entrate la dott.ssa Adriana Manca funzionaria assegnata all’Ufficio di Segreteria Supporto e Strategie della Direzione a seguito della revoca dell’incarico di direttore del servizio e incarichi aggiuntivi del precedente Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza così come da determina del Direttore Generale n. 118/1828 del 31.07.2023. In qualità di componenti dell’Ufficio di supporto al RPCT sono stati confermati il dott. Marco Tulissi e la dott.ssa Daniela Scanu.

La Dott.ssa Claudia Madeddu è sostituto del RPCT in caso di assenza e di vacanza.

A seguito delle modifiche organizzative introdotte con gli atti su menzionati si è dunque ritenuto opportuno adeguare la sottosezione del PIAO Rischi Corruttivi e Trasparenza.

Contesto esterno e interno

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

L’ASE è, parte del cosiddetto Sistema Regione (L.R 24.22.2014 n. 24, art. 1, comma 2bis) e, come organismo tecnico della Regione Autonoma della Sardegna, è soggetto a tutte le indicazioni normative ed operative derivanti dagli organi politici e amministrativi cui è sottoposto. In particolare, tutte le sue strategie di intervento sono sempre riconducibili alle strategie di sistema contenute nel Programma Regionale di Sviluppo 2020 - 2024.

L’Agenzia Sarda delle Entrate conta attualmente 3 dirigenti e 18 dipendenti. È così articolata:

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

Con determinazione del Direttore Generale n. 93 prot. 1551 del 28.06.2023 è stata disposta, a decorrere dal 1 luglio 2023, l’attivazione di una sede di lavoro decentrata dell’Agenzia Sarda dell’Entrate – Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze, ai sensi dell’art. 6 del Regolamento di organizzazione e funzionamento degli uffici adottato con determina del Direttore

Generale n. 27/545 del 9/03/2023, presso il comune di Sassari in viale Dante n. 37 presso la stanza n. 5 piano 8 (stabile RAS), al fine di una maggiore efficienza operativa sul territorio.

Con deliberazione n° 38/3 del 21-12-2022 la Giunta Regionale ha trasferito all'Agèntzia le competenze stabilite dalla L.R. n° 25 del 2016, come di seguito indicate:

- a) Sviluppo della politica regionale delle entrate, ai sensi degli articoli 8, 9 e 10 dello Statuto speciale per la Sardegna, in attività di collaborazione con l'Assessorato regionale della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, per la predisposizione degli strumenti normativi, regolamentari e operativi per l'implementazione della fiscalità e per lo sviluppo della politica regionale delle entrate:
 - l'attuazione della legge regionale 22.11.2021, n. 17, Disposizioni di carattere istituzionale finanziario e in materia di sviluppo economico e sociale. Pubblicata nel B.U. Sardegna 23 novembre 2021, n. 64. Art. 12 Sospensione di obblighi fiscali;
 - l'attuazione della legge regionale 9.3.2022, n. 3, Legge di stabilità 2022. Pubblicata nel B.U. Sardegna 10 marzo 2022, n. 11, S.O. n. 1. Art. 13, comma 2, lett. d), Disposizioni in materia di contrasto allo spopolamento.
- b) Monitoraggio delle entrate da tributi devoluti, compartecipati e regionali derivati, in particolare in relazione all'addizionale regionale all'IRPEF e all'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP);
- c) Osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale con raccolta dati, monitoraggio, analisi sulle entrate di natura tributaria ed extratributaria della Regione e dei dati di bilancio degli enti locali;
- d) Supporto alla finanza locale: studio finalizzato al supporto tecnico e informatico agli enti locali per la gestione delle proprie entrate e per il coordinamento dei propri adempimenti tributari;
- e) Il recupero bonario e gli adempimenti funzionali e connessi alla riscossione coattiva dei crediti regionali direttamente o tramite il soggetto incaricato, e la gestione del relativo contenzioso;
- f) Attività inerenti al monitoraggio del recupero dei crediti regionali, effettuato da soggetti terzi convenzionati con l'amministrazione regionale per la gestione dei fondi di rotazione e assimilati;
- g) Attività in materia di gestione di tributi propri ai sensi dell'art. 2, comma 1, della L.R. n. 25 /2016 di competenza dei vari Assessorati regionali.

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

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

Pertanto, per quanto riguarda la mappatura dei processi ASE presente sulla piattaforma SIMVRC - Sistema Informativo per la Mappatura e la Valutazione del Rischio Corruttivo del Sistema Regione, nella quale risultano inseriti i processi relativi all'acquisizione di beni e servizi fino e oltre i 40.000,00 euro e al reclutamento del personale, l'RPCT ritiene opportuno che la stessa venga implementata con l'inserimento dei processi relativi all'erogazione di concessioni, sovvenzioni e contributi gestiti da ASE nell'ambito delle funzioni ad essa attribuite con delibera della Giunta Regionale n. 38/3 del 21/12/2022.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza:

Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza:

- predisporre il sistema di prevenzione della corruzione;
- propone all'organo di indirizzo, per la necessaria approvazione, il piano di prevenzione della corruzione, di cui cura eventuali modifiche o aggiornamenti;
- verifica l'efficace attuazione, da parte di tutti i destinatari, delle misure pianificate;

- verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici che svolgono attività ad elevato rischio corruzione;
- individua le modalità di selezione del personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità e dedicati ai dipendenti operanti nelle aree a rischio corruzione;
- segnala all'Organo di indirizzo, all'OIV, all'ANAC e agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare eventuali disfunzioni o la non corretta attuazione delle misure pianificate;
- predispone e pubblica la relazione annuale sui risultati delle attività di prevenzione e sull'attuazione delle misure definite nel piano;
- assicura conoscenza dei Codici di comportamento e cura il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, dandone comunicazione all'ANAC;

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

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

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

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

- fornisce informazioni e documenti richiesti in tempi brevi, corredati da una relazione esaustiva;

- riscontra le richieste di ANAC in materia di obblighi di pubblicazione nei tempi previsti dal relativo Regolamento (Del. ANAC n. 329/2017), fornendo notizie sul risultato dell'attività di controllo svolta e sulla corretta attuazione di tali obblighi.

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

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

Il RPD dell'Agenzia ASE è il dott. **Dott. Giovanni Maria Sanna** (Dasein Srl)

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

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

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

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

Organismo Unico Di Valutazione

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

A questo proposito:

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

Valutazione del rischio

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

Si effettua in tre fasi:

Identificazione del rischio

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

A tal fine è necessario:

- a) definire l'oggetto di analisi, ossia l'unità di riferimento rispetto al quale individuare gli eventi rischiosi. In considerazione della realtà meglio descritta in "Analisi del contesto esterno interno" dell'ASE, e in particolare dalle ridotte dimensioni organizzative della stessa, si ritiene che il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi debba essere rappresentato dal processo mappato nelle sue diverse fasi.
- b) utilizzare opportune tecniche di identificazione e una pluralità di fonti informative quali:
 - le risultanze dell'analisi del contesto interno e esterno realizzate nelle fasi precedenti;
 - le risultanze dell'analisi della mappatura dei processi;
 - l'analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato nell'amministrazione oppure in altre amministrazioni o enti che possono emergere dal confronto con realtà simili;
 - appositi incontri con i dirigenti e i dipendenti dell'ASE che abbiano conoscenza diretta dei processi e delle relative criticità;
 - le risultanze dell'attività di monitoraggio svolta dal RPCT e dell'OIV;

- le segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing o tramite altra modalità (es. segnalazioni raccolte dal RUP);

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

Analisi del rischio

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

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

Ponderazione del rischio

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

- le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;
- le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

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

a) autorizzazione/concessione;

b) contratti pubblici;

c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;

d) concorsi e prove selettive;

e) processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Trattamento del rischio e individuazione delle misure

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

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

Il trattamento del rischio prevede:

a) l'individuazione delle misure generali e specifiche, riportate nel documento allegato al PIAO (**All. 1**) e denominato "Report della mappatura dei processi e valutazione del rischio corruttivo – anno 2024", elaborato per il tramite del "SIMVRC - Sistema Informativo per la Mappatura e la Valutazione del Rischio Corruttivo, posto a disposizione dell'Agenzia Sarda delle Entrate dalla Regione Sardegna, attraverso:

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

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

Monitoraggio

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

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

Infatti:

- attraverso il monitoraggio sulla sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO possono venire in rilievo fatti penali, intercettati rischi emergenti, identificati processi organizzativi tralasciati nella fase di mappatura, così da modificare il sistema di gestione del rischio per migliorare i presidi adottati, potenziando e rafforzando gli strumenti in atto ed eventualmente promuovendone di nuovi;

- gli esiti del monitoraggio della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO dell'anno precedente sono utili per la definizione della programmazione per il triennio e quindi elementi imprescindibili di miglioramento progressivo del sistema di gestione dei rischi (monitoraggio complessivo su tutta la programmazione/revisione);
- l'allineamento delle mappature dei processi consente al RPCT di raccordare la sezione anticorruzione e trasparenza alle altre sezioni del PIAO, realizzando un monitoraggio integrato inteso non solo come coordinamento tra il RPCT e i Responsabili delle altre sezioni ma come programmazione il più possibile coordinata.

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

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

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

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

- è stato eseguito il monitoraggio annuale sul completo assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 37 del d.lgs. n. 33/2013, così come previsti nell'Allegato n. 9 al PNA dell'ANAC 2022-2024 (es. pubblicazione della determina di aggiudicazione. Sono stati effettuati anche controlli infra annuali con cadenza trimestrale a cura dell'ufficio di supporto del RPCT su impulso e coordinamento del RPCT;
- l'RPCT e l'ufficio di supporto in collaborazione con i dirigenti e il personale hanno verificato la presenza della dichiarazione di assenza conflitto di interessi integrata con le dichiarazioni di cui all'art. 35 bis del D. lgs n. 165/2001 e con quelle di cui all'art. 6 e 7 del Codice di comportamento

della Regione Enti e Agenzia, per i RUP, i DEC, i membri delle commissioni di gara e di selezione del personale;

- per i soli componenti esterni delle commissioni concorso, sono stati richiesti e acquistati il curriculum vitae la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale (ex art. 53, comma 14 e art. 35 bis d.lgs. 165/2001) e i dati relativi allo svolgimento di incarichi o la titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali (ex art. 15, comma 1, d.lgs. 33/2013).
- non sono stati effettuati i controlli sulla veridicità di tutte le dichiarazioni acquisite. Il numero non indifferente delle dichiarazioni da verificare, la mancanza di linee guida sul metodo da seguire e l'incertezza sui soggetti responsabili del controllo hanno contribuito a far sì che tale disposizione non sia stata rispettata.

Dall'esame degli esiti del monitoraggio sopra riportati, nonostante l'avvicendamento in corso d'anno nell'incarico di RPCT, emerge un risultato sostanzialmente positivo per cui si ritiene di confermare il sistema di monitoraggio previsto nella sottosezione anticorruzione del PIAO 2023-2025. Resta da definire e strutturare la procedura relativa al controllo di veridicità delle dichiarazioni anche attraverso la definizione di un idoneo campionamento delle stesse. Si evidenzia che tale sistema può essere definito solo con il diretto coinvolgimento dei dirigenti con i quali occorre avviare confronti anche al fine di contemperare le esigenze e stabilire le competenze in materia. Il RPCT e l'ufficio di supporto provvederanno a attivare le necessarie interlocuzioni in modo da addivenire alla adozione di un sistema di controllo di veridicità nel corrente anno in modo da poterne verificare l'efficacia con il prossimo monitoraggio.

Misure di prevenzione

Misure generali relative alle diverse fasi del procedimento.

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

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

Nella premessa dei provvedimenti conclusivi devono essere indicati tutti gli atti prodotti, anche interni, per addivenire alla decisione finale, in modo da consentire a tutti coloro che vi abbiano interesse di

ricostruire il procedimento amministrativo seguito. Inoltre, tutti gli atti dovranno essere scritti con linguaggio semplice e comprensibile a chiunque.

Particolare attenzione deve essere posta nel rispettare i termini di conclusione dei procedimenti.

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

Trasparenza e integrità

La trasparenza costituisce uno strumento essenziale per la prevenzione della corruzione e per il perseguimento di obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità della Pubblica Amministrazione.

La Legge n. 190/2012 ha stabilito che la trasparenza dell'attività amministrativa deve essere assicurata mediante la pubblicazione sui siti web istituzionali delle Pubbliche Amministrazioni nella sezione Amministrazione Trasparente delle informazioni rilevanti stabilite dalla legge.

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

Codice di comportamento

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

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

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

L'ASE recepisce integralmente e fa proprio il *"Codice di Comportamento del personale del Sistema Regione e delle società partecipate della Regione autonoma della Sardegna"* approvato con deliberazione della

Giunta Regionale n.43/7 de 29/10/2021. Una copia del suddetto codice deve essere consegnata ai dipendenti e ai collaboratori dell'ASE e deve esserne data ampia diffusione anche mediante pubblicazione nel sito internet istituzionale.

Il monitoraggio dei comportamenti in caso di conflitto di interessi

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

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

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

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

Secondo l'art. 7 del Codice di Comportamento che disciplina il conflitto di interessi e l'obbligo di astensione, tra l'altro, si prevede che le valutazioni sul conflitto di interessi riguardanti il personale dipendente sono rimesse al dirigente dell'ufficio mentre nel caso in cui il conflitto riguardi il personale dirigente le valutazioni sono invece rimesse al RPCT.

La materia del conflitto di interessi è stata trattata nel corso di formazione *“Imparzialità e conflitto di interessi”* organizzato dall'Ufficio del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza della Regione Sardegna nell'ambito della *“Giornata della Trasparenza 2023”* svoltasi nel mese di dicembre 2023 e alla quale hanno aderito il RPCT dell'ASE e i componenti l'ufficio di supporto. Rilevata l'importanza dell'argomento trattato il RPCT e l'ufficio di supporto hanno come obiettivo la istituzione del sistema di monitoraggio sulla sussistenza di fattispecie di conflitto di interessi e la gestione dello stesso.

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

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

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

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

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

Pertanto:

- negli atti di assunzione del personale deve espressamente previsto il divieto di pantouflage;
- nei bandi di gara, a prescindere dal valore degli stessi, deve risultare l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto;
- all'atto della stipula di ogni contratto con l'Agenzia, a prescindere dal valore dell'atto, l'operatore economico deve rendere una dichiarazione circa l'insussistenza delle situazioni di lavoro o dei rapporti di collaborazione di cui sopra che deve risultare da specifica clausola contrattuale.

L'ASE adotta il modello in uso alla Regione Sardegna.

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

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

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

I soggetti che possono segnalare illeciti sono:

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

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

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

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

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

La segnalazione deve essere inviata esclusivamente al RPCT dell'ASE, con le seguenti modalità:

a) mediante invio all'indirizzo di posta elettronica ase.traparenza.anticorruzione@pec.regione.sardegna.it o a mezzo del servizio postale in busta chiusa recante la dicitura "NON APRIRE – DA CONSEGNARE AL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE".

b) verbalmente, mediante dichiarazione rilasciata al RPCT;

Si prevede di attivare nel presente anno una piattaforma digitale per la segnalazione dell'illecito.

Patti d'integrità

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

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

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

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

Nelle more dell'adozione dei nuovi modelli l'ASE adotta quelli attualmente in uso alla Regione Sardegna.

Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

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

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

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

Nel corso del periodo di vigenza della presente Sottosezione il RPCT e l'Ufficio di supporto predisporranno una apposita procedura di verifica e di controllo a campione delle dichiarazioni di incompatibilità/inconferibilità dei dirigenti e dell'Organo Amministrativo di Vertice.

Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali

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

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

In analogia con la disciplina del Pantouflage è preclusa al dirigente e al dipendente, in costanza di rapporto di lavoro, l'accettazione di incarichi o rapporti di collaborazione con i medesimi soggetti durante la fase istruttoria e decisionale del provvedimento o del contratto e per i tre anni successivi.

Nel caso in cui, nell'ambito delle procedure di controllo emergessero delle situazioni di criticità, queste ultime verranno comunicate al RPCT allo scopo di tenerne conto in fase di aggiornamento del Piano.

Formazione

La formazione è strutturata su due livelli:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);

- livello specifico: rivolto al responsabile della prevenzione, e all'ufficio di supporto, e ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio. Riguarda le politiche, la gestione dei procedimenti, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'ASE.

La formazione in tema di anticorruzione viene erogata mediante corsi di formazione da tenersi con frequenza almeno annuale, anche in via telematica. Poiché nello scorso anno si è tenuta una sola (e parziale) giornata di approfondimento rivolta ai dipendenti dell'ASE tenuta a cura del precedente RPCT si ritiene necessario predisporre un apposito piano di formazione rivolto al RPCT e all'ufficio di supporto, ai dirigenti e al personale in servizio.

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

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

La Rotazione straordinaria del personale

L'istituto è previsto dall'art. 16, co. 1, lett. l-quater) d.lgs. n. 165/2001, come misura da adottarsi successivamente al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede, infatti, la rotazione *“del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva”*.

Con la delibera 215/2019 l'ANAC ha dettato *“Linee guida in materia di applicazione della misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, lettera l-quater, del d.lgs. n. 165 del 2001”*, cui si rinvia.

Le *“condotte di natura corruttiva”* non si esauriscono con i soli reati più strettamente definiti come corruttivi (concussione, art. 317, corruzione impropria, art. 318, corruzione propria, art. 319, corruzione in atti giudiziari, art. 319-ter, induzione indebita a dare e promettere utilità art. 319-quater) ma, ai fini dell'applicazione della misura della rotazione straordinaria, sono da considerarsi *“condotte di natura*

corruttiva” tutte quelle indicate dall’art. 7 della legge n. 69 del 2015, che aggiunge ai reati prima indicati quelli di cui agli articoli 319-bis, 321, 322, 322-bis, 353-bis.

La misura è applicabile a tutti coloro che abbiano un rapporto di lavoro con l’amministrazione, ovvero dipendenti e Dirigenti, interni ed esterni, con contratto a tempo indeterminato o determinato, Dirigenti non generali e Dirigenti generali e, nel momento in cui l’amministrazione viene a conoscenza dell’avvio di un procedimento penale nei

confronti di un proprio dipendente per i reati indicati l’Amministrazione è obbligata ad adottare il provvedimento di rotazione straordinaria.

Per l’anno 2023 non si è avuta conoscenza di procedimenti penali riguardanti i dipendenti e i dirigenti dell’ASE.

Trasparenza

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

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

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

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

Per quanto attiene alla trasparenza, l’organo di indirizzo indica nel “miglioramento continuo” del sistema delle pubblicazioni obbligatorie, quale processo iterativo indispensabile a garantire i livelli essenziali delle prestazioni in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, da realizzarsi attraverso l’implementazione ed evoluzione della sezione “Amministrazione Trasparente” dell’Agenzia. Il sito

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

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

Ai fini della vigilanza ed il monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione l'Ufficio di supporto del RPCT ha provveduto, così come previsto nella sezione anticorruzione del PIAO del precedente anno, alla verifica trimestrale dell'aggiornamento delle pubblicazioni.

Anche per l'anno in corso si effettueranno, con cadenza almeno trimestrale, le verifiche sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Nel corso del 2024 inoltre si prevede di redigere apposite linee guida sugli obblighi di pubblicazione a cura del RPCT e dell'ufficio di supporto.

Accesso civico semplice generalizzato e documentale

Esistono attualmente tre tipologie di accesso:

- L'accesso generalizzato che determina il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria;
- L'accesso civico "semplice", previsto dall'art. 5, comma 1 del decreto trasparenza, rimane circoscritto ai soli atti, documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione e costituisce un rimedio, in caso di inadempienza, alla mancata osservanza degli obblighi di pubblicazione imposti dalla legge. Rispetto all'accesso civico generalizzato, assistiamo, dunque, ad un rovesciamento della precedente prospettiva che comportava, appunto, l'attivazione del diritto di accesso civico solo strumentalmente all'adempimento degli obblighi di pubblicazione; ora, invece, è proprio la libertà di accedere ai dati e ai documenti a divenire centrale nel nuovo sistema, sovrapponendo al dovere di pubblicazione, il diritto del privato di accedere ai documenti, dati e informazioni in analogia agli ordinamenti aventi il Freedom of Information Act (FOIA), dove il diritto all'informazione è generalizzato e la regola generale è la trasparenza, mentre la riservatezza e il segreto le eccezioni.

- L'accesso documentale ex Legge 241/90 (artt. 22 e segg.) che si distingue dall'accesso generalizzato per obiettivi e modalità di esercizio. In particolare, la finalità dell'accesso documentale ex L. 241/90 e quella di porre i soggetti interessati in grado di esercitare al meglio le facoltà (partecipative e/o oppositive e difensive) che l'ordinamento attribuisce loro a tutela delle posizioni giuridiche qualificate di cui sono titolari.

In data 16 febbraio 2022, con delibera n.5/30 la Giunta regionale ha adottato una nuova Direttiva in materia di diritto di accesso: "Direttiva in materia di diritto di accesso ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97.

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

E' stata predisposta e pubblicata la modulistica necessaria (la nuova direttiva della Regione ha previsto un unico modulo per tutte le tipologie di richiesta di accesso) con l'indicazione dei rimedi esperibili in caso di mancata pubblicazione obbligatoria e di mancato riscontro o rigetto dell'istanza.

Il sito istituzionale dell'Agenzia, sarà progressivamente aggiornato, in esito al graduale trasferimento delle funzioni istituzionali da parte della Regione, ciò al fine di garantire una completa e puntuale informazione istituzionale e, dunque, assicurare agli utenti l'effettività dell'esercizio del diritto di accesso (documentale, civico e generalizzato).

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

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

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

Sezione 3 Organizzazione e capitale umano

3.1 Struttura organizzativa

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

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

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

La nuova struttura organizzativa è la seguente:



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

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

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

- un funzionario di categoria D con funzione di avvocato, a seguito di conclusione delle procedure selettive di mobilità interna e con scorrimento della graduatoria per diniego ricevuto dall'amministrazione di appartenenza.
- 2 istruttori amministrativi contabili di categoria C. Concluse le procedure selettive di mobilità interna senza esito, a seguito di diniego ricevuto dall'amministrazione di appartenenza, sono in corso le procedure di mobilità esterna da altre PA con cessione del contratto.

Complessivamente la dotazione organica al 31.12.2023 prevede 22 unità di personale non dirigente.

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

Categoria	Diploma		Laurea		Laurea triennale		Laurea Magistrale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
D	0	0	4	7	0	0	0	0
C	1	1	1	1	1	1	0	0
B	2	0	0	0	0	0	0	0
Totale	3	1	5	8	1	1	0	0

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

Il POLA è stato sottoposto all'attenzione delle OO.SS. come previsto dagli artt. 13 e 14 del CCRL e sono recepite le osservazioni pervenute da FP/CGIL del 29 gennaio 2024.

Si precisa che questa sezione è compilata nelle more della disciplina del lavoro agile nel Sistema Regione, in corso di definizione tra il Coran e i sindacati rappresentativi del CCRL dipendenti.

A seguito della definizione di cui sopra e di più precise indicazioni questa sezione verrà aggiornata.

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

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

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

Con la cessazione dello stato emergenziale, quindi, trova nuovamente applicazione l'ordinaria disciplina del lavoro agile contenuta nel Capo II della legge 22 maggio 2017, n. 81, nell'art. 46-bis della legge regionale 31/98, nell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e nelle correlate disposizioni di indirizzo adottate secondo quanto stabilito dal citato articolo 14 della l. 124/2015.

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

Nelle more della contrattazione collettiva, governata in capo all'Assessorato del personale della RAS, l'ASE adotta il seguente Piano, avente carattere "dinamico", soggetto ad aggiornamento.

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

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

Anche, in coerenza con quanto disposto dalla Regione Sardegna nell'adozione del POLA poi confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione adottato con delibera n. 12-4 del 30/03/2023 il ricorso al lavoro agile è garantita l'estensione ad almeno il 20% del personale di ciascun servizio. L'ASE ha attualmente in corso accordi individuali per tutti i dipendenti, che ne hanno fatto richiesta, circa il 90%.

Nelle more della Contrattazione collettiva regionale, per cui è stato avviato un tavolo con l'Assessorato del Personale della Regione, che opera anche per il sistema regione, l'ASE adotta il POLA con i contenuti di seguito elencati.

Accesso al lavoro agile

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

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

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

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

Per il personale non dirigenziale l'accesso al lavoro agile si realizza tramite un accordo individuale tra dirigente e lavoratore.

Nell'individuare il personale da adibire al lavoro agile, i dirigenti dovranno tener conto, oltre che dei fattori abilitanti, del fatto che dovrà essere consentito il ricorso al lavoro agile ad almeno il 20% del

personale di ciascun servizio. Tale percentuale è liberamente elevabile dai dirigenti tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento alla garanzia di adeguata fruizione dei servizi all'utenza.

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

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

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

La responsabilità dell'individuazione dei lavoratori agili, nonché del rispetto delle disposizioni del presente documento e delle norme vigenti, fa capo ai direttori di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della legge regionale n. 31 del 1998.

Spetterà comunque al direttore generale vigilare sulla corretta funzionalità dei servizi e, se necessario, adottare i provvedimenti correttivi.

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

- a) la percentuale prevista dalla legge rappresenta un valore minimo che può essere liberamente elevato dai dirigenti sulla base della valutazione delle esigenze organizzative della struttura affidata, tenuto anche conto di quanto disposto dalle norme regionali che non pongono limiti massimi. In particolare sarà obbligatorio innalzare la suddetta percentuale nel caso in cui questa sia l'unica misura possibile per garantire il rispetto dei protocolli in materia di sicurezza che restano tutt'ora validi. In ogni caso tale valore va inteso come "numero di dipendenti che utilizzano il lavoro agile" e non come percentuale dell'orario di lavoro che può essere svolto in tale modalità;
- b) nell'individuazione del personale che potrà accedere al lavoro agile deve essere data priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di

maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori e lavoratrici con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;

- c) nel calcolo della percentuale rientrano tutti i dipendenti che possono essere adibiti ad attività lavorabili a distanza. Il calcolo deve essere effettuato con riferimento al numero di dipendenti presenti in ciascuna direzione di servizio;
- d) al lavoro agile si accede mediante accordo individuale (**All. 3**), da stipularsi per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, tra il dirigente e il dipendente secondo un modello prestabilito; come previsto dalla legge. L'accordo potrà essere a tempo determinato o indeterminato e, disciplinando i contenuti della prestazione svolta all'esterno dei locali dell'Amministrazione.

L'accordo individuale a tempo determinato può essere prorogato in forma scritta con atto bilaterale, anche prevedendo modifiche (**All. 4**). Con Circolare n. 9 del 22.12.2023 della Direzione Generale della Agenzia si è autorizzato ciascun dirigente alla proroga degli accordi in essere nel 2023 mediante l'utilizzo dell'Allegato 4.

Organizzazione delle attività

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

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

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

È competenza del Dirigente responsabile verificare il corretto adempimento degli obblighi a carico del collaboratore come assunti nell'accordo individuale, oltre che redigere - entro la presentazione delle

schede POA a consuntivo - una relazione sulle attività e dare evidenza degli obiettivi raggiunti anche con riferimento a quanto previsto dagli obiettivi previsti negli accordi individuali.

Articolazione del lavoro agile.

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

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

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

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

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

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

Il rispetto della prevalenza è derogato ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari.

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 del Sistema Regione che presso altra sede, dovrà giustificare il periodo di formazione mediante il giustificativo "FOR".

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

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

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

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

Potere direttivo del datore di lavoro e forme di controllo

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

- a) tramite l'indicazione nell'accordo delle attività, degli obiettivi, delle fasi di lavoro, ecc., da svolgersi in modalità agile;
- b) attraverso indicazioni e disposizioni formulate durante lo svolgimento delle attività agili;

c) tramite la possibilità di richiedere, eccezionalmente e con almeno 48 ore di preavviso, lo svolgimento di attività in presenza in giornata concordate come lavoro agile.

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

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

Nell'ambito delle relazioni:

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

Nell'ambito degli impatti relativamente a:

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

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

Condotte sanzionabili disciplinarmente

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

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

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

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

Sicurezza dei lavoratori agili

Per la tutela della salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile resta prevista la consegna al lavoratore, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Tale informativa è quella che si trova in allegato al presente documento (**Al. 5**).

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

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

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

3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2024-2026

La programmazione triennale del fabbisogno di personale, ha lo scopo di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare delle risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio.

Considerate le competenze trasferite alla Agenzia e in conseguenza della piena operatività, l'ASE ha l'esigenza di potenziare la propria dotazione di personale e di personale qualificato in ambiti specifici.

Considerate anche le competenze ancora da attivare, il cui avvio è impedito dalla insufficienza degli spazi fisici assegnati all'Agenzia e al superamento delle limitazioni alla riscossione delle entrate tributarie oggi devolute dallo Stato, la copertura della stima della maggiore esigenza di personale è rinviata al 2025 e 2026.

Nel 2024, a conclusione delle procedure di reclutamento avviate nel 2023 e, la rappresentazione della consistenza del personale sia in termini quantitativi sia in relazione ai profili professionali previsti, è la seguente:

	unità di persone	Direzione Generale	Servizio Contenzioso, Contabilità, trattamento economico....	Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
Dirigenti	3	1	1	1
Funzionari Cat. D	13	1	7	5
Istruttori Cat. C	6	1	2	5
Operatori Cat. B	1		1	
<i>di cui Unità in Assegnazione o comando</i>	3	1	2	1
Totale a disposizione	22	3	11	12
Unità in comando out				
Altre unità out (Aspettativa/distacco)	1		1	
Totale non disponibili				

Personale in organico	21			
-----------------------	----	--	--	--

Va precisato che le figure dirigenziali sono assegnate all’Agenzia a tempo determinato e comunque sino alla conclusione delle procedure concorsuali indette con determina n. 24/1132 del 10/1/2023, dalla Direzione generale del personale e riforma della Regione: “concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento a tempo pieno e indeterminato di n. 40 unità di personale da inquadrare nella qualifica di dirigente presso l’Amministrazione regionale, gli enti, le agenzie, le aziende e gli istituti regionali che costituiscono il sistema Regione.”

La procedura concorsuale è in corso di svolgimento ma è pendente un ricorso per annullamento.

Nell’ipotesi di annullamento della medesima, e interruzione dello svolgimento, l’Agenzia si riserva di provvede alla copertura dei posti vacanti con le modalità previste dalla normativa vigente:

- Mobilità interna dei dirigenti del sistema regione (prioritariamente)
- Mobilità esterna, di dirigenti provenienti da altri enti della pA.
- Scorrimento di graduatorie esistenti per procedure coerenti con le competenze specialistiche necessarie o avvio di procedure concorsuali specifiche per funzioni dirigenziali con evidenza di competenze giuridico-economiche in materia tributaria, di recupero del credito e di statistica,

considerata la natura specialistica delle competenze rese ora evidenti dalla piena operatività dell'Agenzia

Dal 2025, nelle more della procedura concorsuale, l'ASE provvede alla copertura temporanea dei posti vacanti con le modalità previste dalla normativa vigente:

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

Durante il **2024** verranno completate le procedure per l'inquadramento di una categoria D funzionario avvocato e per la selezione di 2 istruttori di categoria C, e avviate (compatibilmente con la normativa) le selezioni per la copertura temporanea della posizione resasi vacante a seguito di distacco sindacale di una figura di categoria B.

Ai sensi dell'articolo 3 della legge 68/1999, i datori di lavoro sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie protette, e l'ASE occupano da 15 a 35 dipendenti, ha l'obbligo di inserire un lavoratore.

Per adempiere a tale obbligatorietà, vista la disponibilità finanziaria dell'Agenzia, è prevista l'**assunzione di una figura di categoria C**, con avvio delle procedure nel 2024.

La dotazione organica della Agenzia prevede un incremento occupazionale dal 2024 al 2026 di ulteriori unità, definendo una dotazione organica di personale non dirigente pari a 28 unità, così rappresentato:.

	2024	2025	2026
Funzionari Cat. D	13	14	16
Istruttori Cat. C*	7*	9*	10*
Operatori Cat. B*	2	3	3
Totale	22	25	28

- * di cui 1 lavoratore assunto ai sensi della L. 68/1999

Va precisato che con l'assegnazione delle competenze all'ASE e il completamento del trasferimento, altre partizioni dell'amministrazione regionale o del sistema regione alleggeriscono i propri carichi di lavoro.

A eventuale salvaguardia dei complessivi livelli occupazionali, considerato che l'ASE deve inevitabilmente incrementare il proprio personale, è conseguenza che altre partizioni organizzative del Sistema Regione devono cedere o ridurre il proprio organico.

Durante il **2024**, inoltre verranno avviate le selezioni per l'inquadramento di 2 funzionari di categoria D e 2 funzionari di categoria C la cui copertura finanziaria è a valere dal bilancio 2025.

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

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

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

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

Per il personale da assumere ai sensi della L. 68/1999, la modalità di reclutamento è prevista dalla normativa stessa tenuto conto che per la qualifica è richiesto un requisito di accesso superiore alla scuola dell'obbligo.

Relativamente all'organizzazione interna del personale, l'ASE ha optato dal 2023 in soluzioni di decentramento operativo sul territorio al fine di soddisfare la rappresentatività territoriale dell'agenzia che gestisce differenti misure aventi rilievo su tutto il territorio regionale. Il decentramento operativo è realizzabile nell'ambito delle sedi territoriali della RAS ad invarianza finanziaria. Attualmente è aperto un ufficio decentrato a Sassari con una postazione di lavoro.

Dal 2024 sono avviate le progressioni professionali di carriera per il personale non dirigente in possesso dei requisiti previsti dal CCRL e in coerenza con quanto previsto dalla L.R. 31/1998.

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

Possono partecipare alla procedura selettiva i lavoratori che negli ultimi 3 anni non abbiano beneficiato di alcuna progressione economica; ai fini della verifica del predetto requisito si tiene conto delle date di decorrenza delle progressioni economiche effettuate.

In sede di contrattazione integrativa, tale termine può essere ridotto elevato. È inoltre condizione necessaria l'assenza, negli ultimi 2 anni, di provvedimenti disciplinari superiori alla multa

3.3.1 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2024/2026

Il Piano è redatto in coerenza con la direttiva del Ministero della Pubblica Amministrazione che il 28 novembre ha emanato una direttiva concernente "Nuove indicazioni su misurazione e valutazione della performance individuale" il cui punto 5 è dedicato alla formazione e al capitale umano.

PREMESSA: PIANIFICARE LA FORMAZIONE

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

Esso ha l'obiettivo di contribuire al processo di modernizzazione e specificità delle competenze dell'Agenzia.

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

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

Dall'aggiornamento dell'analisi dei fabbisogni formativi espressi dai vari attori coinvolti, è risultato necessario analizzare le richieste e definire e gestire le priorità. Conseguentemente sulla base di un budget di riferimento è possibile progettare le fasi dei processi formativi, il fornitore e le modalità di erogazione.

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

La prima parte del Piano Formativo 2024-2026 descrive la metodologia utilizzata durante la fase di analisi dei bisogni e sintetizza in apposite Tavole le informazioni ottenute per ciascuna unità organizzativa, in particolare, alla definizione delle priorità formative, all'indicazione dei destinatari interessati, alle criticità e alle esigenze formative rilevate.

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

Vi si trovano quindi:

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

La terza parte illustra la programmazione temporale delle attività.

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

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

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

personale e professionale dei singoli e dei gruppi all'interno delle stesse.

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

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

1.1. IL COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI

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

1.2. IL FABBISOGNO FORMATIVO: L'ANALISI

Per arrivare a un'analisi dei fabbisogni il più possibile realistica e coerente con le direttive e gli obiettivi strategici dell'Agenzia e sostenibile è necessario verificare le esperienze formative condivisibili con la RAS, al fine di delineare lo scenario nel quale il Piano triennale si colloca e che ne motiva alcune logiche di fondo. A tal fine si richiamano i percorsi di qualificazione delle risorse umane proposti dalla Regione Sardegna al servizio degli Enti e Agenzie del sistema Regione "Formazione di primo ingresso per i neoassunti non appartenenti al sistema Regione Sardegna", se eventualmente replicabili:

- Organizzazione della Regione Sardegna e del Sistema regione con particolare riferimento alla L.R. 1/77, L.R. 31/98, L.R. 10/2021; L.R. 14/1995
- Ordinamento finanziario e contabile della Regione (L.R. 11/2006 e D.lgs. 118/2011);
- Privacy: principi fondamentali del trattamento dei dati;
- La gestione del personale: il CCRL e il codice di comportamento del personale RAS;
- Il procedimento amministrativo: genesi e patologie

1.3 IL FABBISOGNO FORMATIVO: LA RILEVAZIONE DIRETTA

Il fabbisogno formativo è stato rilevato con il metodo bottom up intervistando direttamente il personale dirigente e non dirigente attraverso la compilazione di una scheda. La scheda è stata

compilata per gruppi omogenei declinando esigenze formative specifiche per il profilo professionale, comuni per il contesto di riferimento e trasversali. Ciò è stato ulteriore momento per attivare una stretta collaborazione, stimolare la riflessione e la condivisione di spunti di analisi, nonché consentire agli stessi un più agevole ruolo di supporto interno anche al fine di coordinare il processo in maniera snella e favorire la compilazione in tempi congrui.

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

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

1.4 IL FABBISOGNO FORMATIVO: ANALISI DEI DATI

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

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

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

PARTE SECONDA: I Percorsi Formativi

2. DAGLI OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO AI Percorsi Formativi

PREAMBOLO

Gli obiettivi formativi individuali di dirigenti e dipendenti deve essere di almeno 24 ore anno per ciascun dirigente; e almeno 24 ore anno per ciascun dipendente.

Tale plafond può essere ridotto, solo per motivate eccezioni.

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

Nel confermare l'impostazione di fondo già contenuta nel piano dei fabbisogni formativi dell'anno 2023, così come recepito nel PIAO, in ordine allo sviluppo delle conoscenze e competenze specialistiche ed all'aggiornamento di quelle trasversali, si propongono per ciascuna delle due strutture organizzative dell'Agenzia i percorsi formativi ritenuti prioritari nell'ambito delle rispettive competenze.

In particolare, tenuto conto anche delle limitate disponibilità di bilancio, si propone di soddisfare con priorità quei bisogni formativi che permettono ai dipendenti di adempiere correttamente alle funzioni istituzionali dell'Agenzia, nel rispetto delle mutevoli disposizioni normative di settore dell'Agenzia, nel rispetto delle mutevoli disposizioni normative di settore.

Per il Servizio Contenzioso, contabilità, trattamento economico risorse umane, affari generali, appalti, innovazione e formazione sono state individuate come prioritari tre percorsi formativi:

- Normativa sulla Contabilità e sul Bilancio, nei vari aspetti della fase programmatica, gestoria, dell'inventario e dell'economato
- Appalti, anche con focus su particolari tipologie di acquisizione di forniture e servizi di interesse dell'Agenzia, quali i prodotti informatici (software, licenze, ecc.)
- Gestione e manutenzione del sistema informatico, con particolare riferimento agli aspetti di implementazione e adeguamento della sicurezza e della protezione dell'infrastruttura e dei dati (cybersecurity), alla luce delle indicazioni di AGID e del Garante per la protezione dei dati personali.

Per il Servizio gestione delle entrate, riscossioni, studi, consulenze sono state individuate come prioritari tre percorsi formativi:

- RECUPERO CREDITI: ASPETTI CONNESSI
- GESTIONE DEGLI AFFIDAMENTI DIRETTI
- Gli aiuti di Stato: le agevolazioni e le misure di sostegno alle imprese e all'economia

I percorsi indicati riprendono, opportunamente ri-declinati ed accorpati, alcuni già contenuti nel piano dell'anno 2023.

In relazione alla formazione tecnico- specialistica, si auspica possa trovare attuazione nel corso dell'anno 2024 il "Progetto Smart UP", promosso con deliberazione della G.R. n.23/15 del 22.06.2021, finalizzata all'adozione di una piattaforma di gestione URP all'interno del sistema Regione.

Ad integrazione di quanto sopra, l'ASE intende promuovere la partecipazione a percorsi formativi volti a consolidare o sviluppare competenze connesse all'utilizzo in sicurezza di strumenti tecnologici e a modalità innovative di lavoro improntate sulla delega decisionale, l'empowerment, la collaborazione e condivisione delle informazioni, al fine di sostenere efficacemente il processo di transizione verso una modalità di lavoro agile;

Scheda sintetica rilevazione fabbisogno formativo competenze tecnico-specialistiche 2024 (Linea A Piao 2024-2026)		
Servizio	Percorso formativo	Obiettivi
Servizio Contenzioso, Contabilità, Trattamento economico risorse umane, Affari generali, Appalti, Innovazione e formazione	Normativa sulla Contabilità e sul Bilancio, nei vari aspetti della fase programmatoria, gestoria, dell'inventario e dell'economato	Rispetto normativa regionale sulla contabilità e bilancio
		Necessità acquisire padronanza e sistemica procedure e norme inventario
		Acquisizione sistemica norme e procedure economato e resa del conto alla Corte dei conti
	Appalti, anche con focus su particolari tipologie di acquisizione di forniture e servizi di interesse dell'Agenzia, quali i prodotti informatici (software, licenze, ecc.)	Acquisizione sistemica procedure di acquisto
Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze	Gestione e manutenzione del sistema informatico, con particolare riferimento agli aspetti di implementazione e adeguamento della sicurezza e della protezione dell'infrastruttura e dei dati (cybersecurity), alla luce delle indicazioni di AGID e del Garante per la protezione dei dati personali.	Incrementare il livello di specializzazione nella gestione e manutenzione del sistema informatico con particolare riferimento all'implementazione della sicurezza e protezione dell'infrastruttura e dei dati
	RECUPERO CREDITI: ASPETTI CONNESSI	RESPONSABILITA' DEBITO TRIBUTARIO E PATRIMONIALE Corretta individuazione dei soggetti responsabili di un debito patrimoniale e tributario in maniera principale, solidale o surrogata (esempio società/associazioni con e senza personalità giuridica, in stato di liquidazione/fallimento, ecc.) NOTIFICAZIONI ACCERTAMENTI TRIBUTARI E ATTI ESECUTIVI Garantire efficacia all'azione di recupero del credito con la corretta esecuzione delle operazioni di notifica GESTIONE GARANZIE Corretto utilizzo delle garanzie personali, bancarie e assicurative, nell'azione di recupero del credito GESTIONE E MONITORAGGIO PROCEDURE CONCORSUALI E DI LIQUIDAZIONE VOLONTARIA Conoscenza degli adempimenti formali del creditore e delle varie fasi delle procedure ai fini di un corretto monitoraggio
	GESTIONE DEGLI AFFIDAMENTI DIRETTI	Corretto svolgimento delle procedure per affidamenti sotto soglia, uso delle piattaforme di e-procurement.
Gli aiuti di Stato: le agevolazioni e le misure di sostegno alle imprese e all'economia.		Disporre di strumenti per la predisposizione di bandi di agevolazione rispettosi della normativa sugli aiuti di Stato e gestire eventuali recuperi di aiuti illegali o indebitamente utilizzati
		Approfondimenti e studio della normativa specifica e di settore, al fine di creare la base normativa generale di riferimento e consentire l'analisi delle specificità tipiche dell'Ente.

2.2. LINEA B. LA FORMAZIONE COMUNE E TRASVERSALE

Con riferimento alla formazione comune e trasversale si evidenzia che alcuni percorsi formativi sono stati effettivamente attivati e frequentati dai dipendenti dell'Agenzia, anche tramite l'adesione ad iniziative attivate dalla competente Direzione Generale del Personale e riforma o da altre strutture organizzative della RAS (a titolo esemplificativo dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza).

Rimangono ancora da attivare alcuni moduli formativi di primo ingresso per i neoassunti del Sistema Regione, avviati per iniziativa della competente Direzione Generale del Personale e riforma della Regione, che si auspica possano essere avviati nel corso del 2024.

Qualora nel corso 2024 vengano individuate ulteriori iniziative formative da parte della Regione Sardegna estese o estendibili anche agli Enti ed alle Agenzie, si proporrà la partecipazione alle stesse del personale dipendente e dirigente, in particolar modo per gli argomenti trasversali e comuni non solo al personale dell'Agenzia ma a tutto il Sistema Regione.

Fondamentale alla luce della continua evoluzione e della transizione digitale della pubblica Amministrazione, risulta avviare il personale, in ragione del ruolo svolto e delle competenze possedute,

a percorsi formativi finalizzati a maturare la consapevolezza e le conoscenze per la corretta gestione dei processi e dei flussi, nel rispetto della cogente normativa sulla riservatezza dei dati.

Restano ferme le esigenze formative trasversali e comuni a tutto il personale dipendente e dirigente già contenute nel Piano precedente:

Sono ricomprese in questa linea diverse azioni di formazione per ambiti e target definiti, di seguito riportati:

- Formazione di **primo ingresso**, per i nuovi assunti. Rientra in questa linea di formazione, oltre a quella obbligatoria, anche una formazione specifica riguardante l'Organizzazione della Regione e il Codice di comportamento del dipendente regionale.
- Formazione obbligatoria in materia di **privacy**. Gli argomenti trattabili sono: informativa e consensi; designazioni (soggetti autorizzati e fornitori); misure tecniche e organizzative adeguate; pubblicazioni e diffusione dati su sito Internet; gestione del personale; titolarità, responsabilità e contitolarità nel trattamento; data breach; analisi dei rischi e valutazione di impatto del trattamento.
- Formazione obbligatoria in materia di **anticorruzione e trasparenza**, con una formazione di tipo generale e, più in particolare, al personale che opera in settori a rischio corruttivo e ai titolari di incarichi e posizioni organizzative, con una formazione più specifica e adeguata alla tipologia di procedimenti gestiti dal suddetto personale. La definizione dei percorsi è approfondita nella Sezione anticorruzione.
- Formazione TRASVERSALE. Gli argomenti trattabili si presentano specialistici per taluni e accessori per altri, ma consentono di migliorare i processi di *accantoubility* e di *creazione del Valore Pubblico* (*- burocrazia e + semplificazione per dipendenti, cittadini e imprese*) e spaziano dalla formazione specifica in materia di contrattuale e economico-finanziaria, sino allo sviluppo di project work.

2.3 LINEA C. LA FORMAZIONE DIGITALE.

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

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

Relativamente alla linea B e C, l'Ase ritiene utile che percorsi formativi tesi a sviluppare le competenze trasversali, facciano riferimento al modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni (Framework delle competenze trasversali) approvato con il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 giugno 2023.

Considerazioni generali

L'obiettivo formativo deve tendere a sviluppare le competenze trasversali articolate in quattro aree:

-  “Capire il contesto pubblico”,
-  “Interagire nel contesto pubblico”,
-  “Realizzare il valore pubblico”,
-  “Gestire le risorse pubbliche”

Con riguardo alla formazione per il Dirigente o il dipendente che esercita funzioni dirigenziali, l'ASE intende avviare percorsi formativi che abbiano come obiettivo formativo lo sviluppo delle sei competenze considerate più rilevanti per la dirigenza pubblica:

- soluzione dei problemi,
- gestione dei processi,
- sviluppo dei collaboratori,
- decisione responsabile,
- gestione delle relazioni interne ed esterne,
- tenuta emotiva.

Tali competenze come definite nel Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 ottobre 2002 che approva le Linee Guida per l'Accesso alla Dirigenza, *sono fondamentali non solo per la valutazione delle performance ma anche per la gestione del personale in un contesto di lavoro agile, in quanto nella gestione di un team che adotta il lavoro agile è importante che il dirigente sia in possesso di soft skills e di competenze di leadership.*

Di seguito la tabella

Scheda sintetica rilevazione fabbisogno formativo comune e trasversale 2024 (Linea B Piao 2024-2026)	
Fabbisogno formativo	Obiettivi
Organizzazione della Regione	Costruire un sistema di competenze di base necessarie a svolgere in maniera più efficace adempimenti che afferiscono alle diverse Strutture dell'Agenzia nell'ambito del Sistema Regione.
Privacy: informativa e consensi; designazioni (soggetti autorizzati e fornitori); misure tecniche e organizzative adeguate; pubblicazioni e diffusione dati su sito Internet; gestione del personale; titolarità, responsabilità e contitolarità nel trattamento; data breach; analisi dei rischi e valutazione di impatto del trattamento	L'entrata in vigore il 25 maggio 2018 del Regolamento Europeo per la protezione dei dati personali (GDPR – General Data Protection Regulation) ha reso ancora più fondamentale l'obbligo per i soggetti che effettuano il trattamento dei dati altrui di adottare misure di sicurezza tecniche organizzative e cautele per tutelare la diffusione dei dati sensibili proteggendoli da eventuali illeciti. L'obiettivo principale riguarda la comprensione di tutti i soggetti dei rischi generali e specifici connessi al trattamento dei dati, le misure esistenti, nonché responsabilità e sanzioni.
Anticorruzione e trasparenza: Codice di comportamento RAS Modulo I: Premesse e disposizioni di carattere generale; Modulo II: Obblighi di comportamento in servizio; Modulo III: Obblighi di comportamento verso l'esterno, obblighi dirigenziali e altre disposizioni. Conflitto di interessi - Gestione	La formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza è prevista da specifiche disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 (art. 1, co. 9, lett. b) e c)). Obiettivo è diffondere attraverso la formazione principi in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti al rischio corruttivo, come misura di prevenzione della corruzione, come disciplinato e programmato nell'ambito del PTPCT.
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro: aspetti giuridico-normativi; rischi cui sono esposti i lavoratori; organizzazione e gestione della sicurezza aziendale; fonti di rischio e misure di prevenzione.	Obiettivo della formazione, prevista, l'art. 18 D.Lgs. 81/2008, è quello di assicurare che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente e adeguata in materia di sicurezza e di salute, con particolare riferimento al proprio posto di lavoro e alle proprie mansioni.
Accessibilità : Aspetti normativi, tecnici ed organizzativi, finalizzati alla definizione del processo di validazione e pubblicazione degli atti, provvedimenti e notizie in materia di finanza e fiscalità regionale sul sito istituzionale nel rispetto della normativa sulla privacy.	Accessibilità (Legge n. 4/2004 - cd. Legge Stanca): incrementare tra i dipendenti la consapevolezza e l'importanza di garantire la piena accessibilità a dati ed informazioni all'utenza esterna - sito user friendly nell'ottica del superamento del digital divide
Transizione digitale, ecologica e amministrativa. Favorire l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base del personale ASE, necessarie per svolgere al meglio i propri compiti all'interno dell'Agenzia e rispondere alle esigenze di cittadini e imprese in maniera sempre più rapida ed efficace. Sensibilizzare il personale ai temi ai temi dell'energia, della riduzione dell'inquinamento, dei rischi climatici e ambientali, della gestione delle risorse e dell'economia circolare, al fine di favorire la diffusione di un approccio "green" al sistema regionale della sostenibilità ambientale.	L'Agenzia, fin da fin dal suo recente avvio, ha inteso promuovere politiche di gestione delle risorse umane, della formazione e della crescita professionale, incentrate sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, volta ad un aggiornamento costante, efficace e continuo, al fine di centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale.
Leadership sviluppo dell'Empowerment, proble solving, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decision making, project management gestione delle relazioni esterne e interne, gestione del conflitto e tenuta emotiva.	sviluppo di competenze manageriali per la valutazione delle performance, per la gestione del personale in un contesto di lavoro agile e in presenza, gestione di un team , sviluppo di soft skills e di competenze di leadership

PARTE TERZA: PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

3. LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ.

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

3.1 ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI PERCORSI

I percorsi formativi individuati nel Piano saranno progettati e gestiti direttamente dal Servizio Contenzioso, Contabilità, trattamento economico risorse umane, Affari generali, appalti, innovazione e formazione, salvo la parte correlata alla salute e sicurezza, mediante:

- adesione a percorsi formativi organizzati dalla Regione
- attivazione di percorsi formativi resi da personale esperto del Sistema Regione- o affiancamento da esperti interni.
- utilizzo della piattaforma Syllabus
- adesione a percorsi formativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla SNA e da Formez PA, dall'INPS o altri soggetti pubblici
- Affidamento a docenti consulenza;
- 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;

3.2 METODOLOGIE DIDATTICHE

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

3.3 FINANZIAMENTO

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

3.4 PIANIFICAZIONE TEMPORALE

L'erogazione della formazione (salvo quanto già erogato) sarà realizzata nel triennio 2024-2026 e terrà conto degli aggiornamenti annuali. Si procederà successivamente alla elaborazione di un cronoprogramma puntuale per l'erogazione di tutti i percorsi formativi nelle tre annualità, con particolare

attenzione al numero dei destinatari e alla media ore di formazione per dipendente secondo quanto esemplificato nella Tavola seguente; potranno essere erogate contemporaneamente attività concernenti tutte e tre le linee formative (A-B-C), tenendo sempre conto delle esigenze temporali degli uffici.

4. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

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

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

4.1 IL MODELLO

Il modello di valutazione dei risultati della formazione che si vuole utilizzare per il Piano Formativo 2024-2026, riproporzionato alle dimensioni dell'Ente, è articolato sui quattro livelli previsti dal modello di D. Kirkpatrick.

A) Livelli individuali di valutazione dell'efficacia della formazione:

1. Primo livello: **Percezione del corso**. Reazione e soddisfazione. 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 :

a Questionario o survey post formazione

i Mix di domande chiuse ed aperte così da raccogliere informazioni quantitative e qualitative

ii Focus sull'oggettività delle valutazioni (es. domande sui comportamenti osservabili del docente e non sulla personalità)

b Analisi di reazioni verbali 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, da utilizzarsi con coerenza tra metodi di valutazione e obiettivi della formazione e la definizione di punteggi affidabili e chiari, . può essere:

- a. Tipicamente test pre e post formazione, composti da domande simili per contenuto e difficoltà
- b. Test prestazionali per competenze soft
- c. Interviste e osservazioni dirette pre e post formazione

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. 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. Lo Strumento può essere:

- a. Osservazione diretta ed interviste da realizzarsi in un opportuno arco temporale
- b. Assessment pre e post formazione focalizzato sulle variabili comportamentali e con attenzione alla minimizzazione di soggettività degli osservatori (ad es. mediante il riferimento a KPI o a specifici criteri di valutazione)
- c. il self-assessment

B) Livelli individuali di valutazione dell'efficacia della formazione:

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

5)

4.2 TEMPI DI ATTUAZIONE DEL MODELLO

Il modello sarà pienamente operativo dal 2024.

Sezione 4 - Monitoraggio

QUESTO ENTE NON E' TENUTO ALLA COMPILAZIONE DELLA PRESENTE SEZIONE.

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