



# **AGENZIA SARDA DE SAS INTRADAS AGENZIA SARDA DELLE ENTRATE**

## **Direttore Generale:**

Dott.ssa Stefania Masala

## **Controller:**

Dott.ssa Adriana Manca

## **Ufficio del Controllo Interno di Gestione Commissione di direzione:**

Dott. Graziano Boi  
Dott.ssa Ombretta Fanni  
Dott. Iunio Fabio Botta

## **OIV**

Dott. Altea Stefano  
Dott. Giacomo Marchiori  
Dott.ssa Maria Sofia Pippia

## Indice

1.	LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE RISORSE UMANE	3
1.1.	La struttura organizzativa dell'Agenzia Sarda delle Entrate	3
1.2.	Composizione dell'organico della Direzione Generale	6
2.	IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA NELL'ESERCIZIO 2023	9
2.1.	La correlazione tra gli obiettivi strategici ed il POA	9
2.2.	La correlazione tra la struttura organizzativa della Direzione Generale e gli obiettivi assegnati alla dirigenza	
3.	VALORE PUBBLICO e PERFORMANCE	11
3.1	Valore pubblico	15
	3.1.1 Quadro strategico di riferimento	
	3.1.2 Valore pubblico di ASE	
3.2	Performance	16

## **1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE RISORSE UMANE**

### **1.1. La struttura organizzativa dell'Agenzia Sarda delle Entrate**

L'Agenzia Sarda delle Entrate, istituita con la legge regionale n. 25 del 28 ottobre 2016, ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia finanziaria, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e gestionale. Ad essa si applica la normativa contabile prevista per l'Amministrazione regionale e gli enti regionali e la normativa regionale in materia di controlli L'ASE e fa parte del sistema Regione di cui all'art. 1, comma 2-bis, della citata L.R. n. 31/1998.

Gli organi di governo dell'ASE sono il Direttore Generale e il Revisore Unico dei conti.

L'incarico di Direttore Generale è attribuito alla Dott.ssa Stefania Masala, nominata con Decreto del Presidente della Regione n° 2/69 del 4 gennaio 2022, previa Deliberazione della Giunta Regionale 51/10 del 30 dicembre 2021.

La prima dotazione organica del personale dell'ASE è determinata in venti unità oltre il direttore generale, come previsto dall'articolo 14 della L.R. 25/2016, e l'articolo 10 *Organizzazione e statuto dell'ASE* prevede che la struttura organizzativa si articola in servizi diretti da dirigenti.

La prima articolazione organizzativa è stata adottata con la determina del Direttore Generale pro-tempore n. 3/8 del 12 giugno 2018, e prevedeva:

- 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 medesima determina è stato proposto un funzionigramma per ogni servizio, poi successivamente parzialmente modificato con la determinazione del Direttore Generale n. 47/693 del 05/07/2022, con differenti attribuzioni di competenze a ciascun servizio, poiché ritenute non più coerenti con le attività e competenze in quanto non incardinava le attività ICT nell'alveo naturale del supporto direzionale. Si è quindi proceduto alla modifica spostando le competenze ICT dal Servizio n. 2 al Servizio n. 1.

Dal luglio 2022 i servizi hanno assunto la seguente denominazione:

- 1 Servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT;
- 2 Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze

In considerazione del fatto che, dal 20 giugno 2022, sono state avviate le fasi di assunzione delle 17 unità previste, con la determina del Direttore Generale n. 72/912 del 10 agosto 2022, sono state istituite, con decorrenza 1 ottobre 2022, due articolazioni della struttura organizzativa dell'ASE, con la attivazione di due distinte direzioni di servizio, rispetto all'unica informalmente accorpante tutto il personale in attività sino al 31/08/2022.

Va precisato che negli atti dell'ASE adottati dai precedenti organi di vertice seppur si legge la previsione di un *ufficio per le attività di segreteria e di supporto alla verifica dei programmi della direzione*, il medesimo non ha trovato alcuna possibilità di istituzione, in quanto la dotazione di personale non dirigente di 18 unità, da destinare alle altre articolazioni organizzative, assorbe di fatto l'intera capienza di 20 unità autorizzata quale prima dotazione organica.

Dal 1 settembre è stato nominato il Dirigente del Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT a un Dirigente in assegnazione temporanea per tre anni, proveniente dal ruolo unico della RAS, inoltre è stato nominato affidamento del interim del servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze dal 1 ottobre 2022.

I due servizi rispondono a due macroaree funzionali:

- Il servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT, svolge le funzioni di Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili, Bilancio e Rendicontazione, Risorse umane e formazione e Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; tutte funzioni di supporto funzionale e operativo ed hanno come attività principale quella di garantire il corretto funzionamento dell'Agenzia, gestendo principalmente servizi amministrativi inerenti ai procedimenti in capo all'ASE
- Il servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze svolge le funzioni di gestione e coordinamento dei servizi rivolti ai pubblici di riferimento (cittadini, imprese, P.A., altri partner istituzionali) sono di pertinenza dei servizi di produzione, che afferisce al Core Business dell'ASE.

Di seguito si riporta di seguito la rappresentazione grafica della struttura organizzativa dell'ASE con l'indicazione delle funzioni:



Regione Autonoma di Sardegna  
Regione Autonoma della Sardegna  
Agenzia Sarda de sas Intradas  
Agenzia Sarda delle Entrate



**SERVIZIO N. 1 (Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT):**

Cura la gestione del bilancio e del consuntivo;  
Gestisce la contabilità economica, finanziaria e patrimoniale dell'Agenzia;

Supporta la Direzione Generale nella predisposizione del POA e PIAO e degli adempimenti correlati;  
Cura tutti gli adempimenti contabili e tributari;

Cura i rapporti con il Tesoriere e gli Assessorati competenti, in materia di controllo analogo;

Cura i rapporti con gli organi di controllo e di audit esterni e gestisce le attività connesse finalizzate ai controlli;

Gestisce la programmazione, l'istruttoria e la predisposizione di tutti i regolamenti, di natura contabile e finanziaria;

Amministra il patrimonio dei beni mobili e immobili dell'ASE a livello logistico e manutentivo e ne regola la gestione;

Cura l'inventario di tutti i beni dell'ASE;

Supporta la Direzione Generale nelle procedure inerenti la definizione e l'erogazione del trattamento accessorio del Personale;

Sovrintende al rispetto della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, in coordinamento con gli altri servizi dell'ASE;

Gestisce le risorse umane sia dal punto di vista amministrativo che contrattuale e predispone gli atti di programmazione del fabbisogno del personale oltre i piani di flessibilità dell'organizzazione aziendale del lavoro;

Cura la costruzione di un sistema di welfare aziendale in funzione del miglioramento del benessere organizzativo;

Programma e gestisce le attività formative;

Predisporre, attuare e monitorare il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza;

Gestisce la cassa interna e le spese economiche.

Gestisce le procedure di gara inerenti beni e servizi ICT e legati alla gestione delle risorse umane;

Gestisce tutti i sistemi informativi interni dell'ASE, ne programma e coordina l'integrazione e provvede alla informatizzazione delle funzioni attribuite;

Attua l'integrazione fra il sistema informativo ASE e quelli di altri soggetti impegnati nel campo della fiscalità;

Pone in essere tutti gli adempimenti e le attività necessarie per creare un portale della finanza regionale e locale dove mettere a sistema le banche dati periodicamente trasmesse dall'amministrazione finanziaria e le altre banche dati create o acquisite dal sistema regione o da altri soggetti incaricati della riscossione;

Gestisce i flussi documentali e assicura la corretta conservazione degli atti e dei documenti;

Gestisce le relazioni sindacali e la contrattazione integrativa;

Fornisce supporto e assistenza informatica e sistemistica agli altri servizi dell'ASE;

Sovrintende alle attività relative al trattamento e protezione dei dati (GDPR);

Aggiorna il sito web inclusa Amministrazione trasparente.

Adotta gli atti di accertamento e versamento degli impegni, liquidazione e pagamento, anche in collaborazione con gli altri settori;

Cura gli adempimenti dell'Agenzia in qualità di Agente Contabile;

Collabora nella predisposizione degli atti e degli adempimenti relativi ai procedimenti afferenti agli appalti e ai contratti, in collaborazione con gli altri settori della Direzione Generale;

Supporta la Direzione generale nelle attività di propria competenza;

Collabora nella predisposizione degli atti di impegno nelle materie di propria competenza;

**SERVIZIO N. 2 (Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze):**

Gestisce l'accertamento e la liquidazione delle tasse di concessione regionali e dei tributi propri non derivati;

Gestisce l'accertamento e la liquidazione dell'entrate tributarie devolute, compartecipate e derivate di competenza regionale;

Regolamenta e gestisce l'istruttoria e la predisposizione di tutti gli atti e gli adempimenti relativi ai procedimenti di precontenzioso e contenzioso;

Studia e monitora i flussi dei tributi devoluti, compartecipati e regionali derivati;

Gestisce il recupero bonario/coattivo, e attiva tavoli tecnici per la verifica dello stato dei crediti;

Supporta le autonomie locali in materia tributaria;

Effettua studi e ricerche di carattere tributario;

Effettua i controlli diretti a contrastare gli inadempimenti e l'evasione fiscale;

Attua i controlli amministrativi di legge sulle dichiarazioni sostitutive e i controlli di primo livello di pertinenza ASE;

Garantisce e sviluppa l'assistenza ai contribuenti;

Collabora con gli altri settori della Direzione generale;

Attua la gestione informatizzata delle banche dati (black list, fidejussorie e anagrafe debitori insolventi);

Gestisce le procedure di smobilizzo dei crediti commerciali vantati verso la Regione;

Gestisce l'Ufficio Relazioni con il Pubblico;

Gestisce e implementa il portale della finanza regionale e locale;

Effettua simulazioni e stime di gettito ai fini della predisposizione della manovra finanziaria;

Gestisce la riscossione coattiva dei crediti regionali assistiti da titolo esecutivo e la rateizzazione;

Cura il contenzioso (memorie) ed eventuale sgravio;

Collabora con la RAS nella predisposizione di proposte di legge concernenti le entrate tributarie devolute, compartecipate, derivate e non derivate;

Collabora con la RAS nei tavoli tecnici concernenti le entrate tributarie devolute, compartecipate, derivate e non derivate e le pretese o rivendicazioni nei confronti dello Stato di nuove o maggiori entrate;

Attiva i rapporti con i Ministeri e le Strutture di Gestione delle entrate, nelle materie di propria competenza;

Cura i rapporti con il garante del contribuente;

## 1.2. Composizione dell'organico dell'Agenzia Sarda delle Entrate

	Totale DG		Articolazione del personale all'interno della DG		
	organico	dotazione organica	Ufficio del DG	Servizio 1 Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	Servizio 2 Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
Dirigenti	2	3	1	1	1***
Responsabili di settore *	4	4		2	2
Funzionari cat. D**	6	6		3	3
Istruttori cat. C	6	6		2	4
Altro personale cat. B	2	2		2	0
Unità comandate in	1	1		1	0
<b>Totale a disposizione</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

\*Di cui una Unità in "comando in"

\*\*Non sono conteggiati né i comandati né i capi settore

\*\*\* Dirigente ad Interim

L' Agenzia Sarda delle Entrate, è stata istituita con la legge regionale 25 del 2016.

Con delibera di giunta n. n. 51/10 del 30 dicembre 2021 e D.P.G.R n. 2/69 del 4/1/2022 è stato nominato il nuovo Direttore Generale il quale ha avviato la procedura di selezione con determina 4/47 del 20 gennaio 2022 sostituendo i componenti della commissione esaminatrice precedentemente nominati.

Con il completamento dell'organico l'ASE cessa di operare in regime transitorio e con la Delibera della Giunta Regionale n. 38/3 del 21 dicembre 2022 le sono state trasferite le competenze di cui alla L.R. 28 ottobre 2016, n. 25.

## 2. IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA NELL'ESERCIZIO 2023

### 2.1. La correlazione tra gli obiettivi strategici ed il POA

Con il completamento dell'organico e con il perfezionamento della sua struttura organizzativa, il Programma Operativo Annuale 2023 dell'Agenzia Sarda delle Entrate è improntato a definire una serie di obiettivi strategici e fasi di azione e di intervento mirati a perseguire la mission dell'agenzia.

Sono pertanto riapparse strategiche le seguenti priorità:

- a) Funzionamento dell'agenzia e implementazione del modello organizzativo;
- b) Svolgere attività di supporto e assistenza ai singoli assessorati regionali e ad altre p.a.;

c) Supporto agli enti locali per la gestione delle proprie entrate e coordinamento dei propri adempimenti tributari;

Con la DGR n. 38/1 del 21.12.2022 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'Agenzia Sarda delle Entrate per il triennio 2022-2024, e nelle more di approvazione da parte della Giunta Regionale del PdPO per l'anno 2023, atteso inoltre che l'ASE ha chiesto un aggiornamento degli obiettivi strategici tenendo conto della DGR n. 38/3 del 21.12.2022, si ritiene di definire, in base agli obiettivi generali assegnati, le seguenti priorità strategiche per l'anno 2023, declinate come di seguito:

Identità	Obiettivo generale		Priorità strategica	periodo
Identità politico istituzionale	1. FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E IMPLEMENTAZIONE DELMODELLO ORGANIZZATIVO		1.1 Avvio del funzionamento dell'Agazia e implementazione del modello organizzativo, attraverso un efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa nella gestione dei propri procedimenti e ridurre il gap comunicativo con il cittadino e le imprese	2023
identità economica	2. SVOLGERE ATTIVITÀ DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.		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.	2023
			2.2 Sviluppare un osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale, anche attraverso l'attivazione di un portale dedicato	2023
			2.3 Attivare i processi per la vigilanza, controllo e riscossione tributi regionali propri, anche non derivati e tasse di concessione regionale	2023

Identità territoriale	3. SUPPORTO AGLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELLE PROPRIE ENTRATE E COORDINAMENTO DEI PROPRI ADEMPIMENTI TRIBUTARI		3.1 Realizzazione dei tavoli di governance territoriale o organizzativi con le amministrazioni interessate	2023
-----------------------	---	--	--	------

Il POA 2023 contiene gli Obiettivi Direzionali (ODR), che si articolano in Obiettivi Gestionali Operativi (OGO):

- **5** Obiettivi Direzionali (ODR) in capo al Direttore Generale;
- **4** Obiettivi Gestionali Operativi (OGO) assegnati al Servizio Supporto Direzionale, Bilancio, Personale, Economato e ICT
- **5** Obiettivi Gestionali Operativi (OGO) assegnati al Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze

### **Descrizione ODR e OGO**

**ODR 1.1 Avvio del funzionamento dell'Agenzia e implementazione del modello organizzativo, attraverso un efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa nella gestione dei propri procedimenti e ridurre il gap comunicativo con il cittadino e le imprese.**

**OGO 1.1.2** Redazione Manuale inventario.

**OGO 1.2.2** Lavoro agile e progettazione indicatori di risultato per la valutazione del benessere organizzativo e aziendale per il PIAO 2024.

**ODR 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.**

**OGO 2.1.1** Attuazione LR 17/2021 e LR 3/2022 predisposizione direttive e avviso.

**OGO 2.1.2** Progettazione modulo Istanze on line su sito internet e monitoraggio funzionamento.

**ODR 2.2 Sviluppare un osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale, anche attraverso l'attivazione di un portale dedicato.**

**OGO 2.2.1** Analisi di valutazione sulla tipologia di soluzione e tecnologia informatica e digitale adatta alla produzione di simulazioni e grafici e modalità attuative.

**OGO 2.2.2** Sviluppo Progetto Osservatorio sulla Finanza e Fiscalità Regionale e Locale.

**ODR 2.3 Attivare i processi per la vigilanza, controllo e riscossione tributi regionali propri, anche non derivati e tasse di concessione regionale.**

**OGO 2.3.1** Progetto Informatizzazione riscossione dei tributi.

**OGO 2.3.2** Attivazione e monitoraggio recupero bonario e riscossione coattiva.

**ODR 3.1 Realizzazione dei tavoli di governance territoriale o organizzativi con le amministrazioni interessate.**



**OGO 3.1.1** Analisi delle esigenze di supporto in materia di recupero crediti, anche tributari, degli enti locali.

**Pesi Obiettivi Direzionali e Pesi Obiettivi Gestionali in capo al Direttore Generale**

<b>ODR 1.1 peso 20%</b>
<b>ODR 2.1 peso 25%</b>
<b>ODR 2.2 peso 25%</b>
<b>ODR 2.3 peso 25%</b>
<b>ODR 3.1 peso 5%</b>
<b>Totale peso 100%</b>
<b>Servizio Supporto Direzionale, Bilancio, Personale, Economato e ICT (CdR 00.01.01.01)</b>
<b>OGO 1.1.1 peso 30%</b>
<b>OGO 1.1.2 peso 30%</b>
<b>OGO 2.1.2 peso 20%</b>
<b>OGO 2.2.1 peso 20%</b>
<b>Totale peso 100%</b>
<b>Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze (CdR 00.01.01.02)</b>
<b>OGO 2.2.1 peso 15%</b>
<b>OGO 2.2.2 peso 20%</b>
<b>OGO 2.3.1 peso 30%</b>
<b>OGO 2.3.2 peso 20%</b>
<b>OGO 3.1.1 peso 15%</b>
<b>Totale peso 100%</b>

**2.2. La correlazione tra la struttura organizzativa della Direzione Generale e gli obiettivi assegnati alla dirigenza**

Si riporta, nella tabella che segue, l'elenco degli obiettivi di direzione (ODR) e l'elenco degli obiettivi gestionali operativi (OGO), assegnati al Servizio Supporto Direzionale, Bilancio, Personale Economato e ICT e al Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi e Consulenze:

	<b>ODR</b>	<b>Codice ODR</b>	<b>Valut. (SI/NO)</b>	<b>Servizio Competente</b>	<b>OGO Per Servizio</b>	<b>Codice OGO</b>	<b>Valut. (SI/NO)</b>
<b>Direzione generale ASE</b>	ODR 1 Avvio del funzionamento dell'Agenzia e implementazione del modello organizzativo, attraverso un efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa nella gestione dei propri procedimenti e ridurre il gap comunicativo con il cittadino e le imprese	20230001	SI	Servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	2	202300011 202300012	SI SI
	<b>ODR</b>	<b>Codice ODR</b>	<b>Valut. (SI/NO)</b>	<b>Servizio Competente</b>	<b>OGO Per Servizio</b>	<b>Codice OGO</b>	<b>Valut. (SI/NO)</b>
	ODR 2 Predisporre studi e analisi per la valutazione di coerenza e fattibilità di incentivi e agevolazioni, di natura fiscale, anche per aree geografiche e merceologiche	20230002	SI	Servizio Gestione delle entrate, Riscossione, studi, consulenze	1	202300021	SI
			SI	Servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	1	202300022	SI
	ODR 3 Sviluppare un osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale, anche attraverso l'attivazione di un portale dedicato	20230003	SI	Servizio Gestione delle entrate, Riscossione, studi, consulenze	1	202300031	SI
		SI	Servizio Supporto direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	1	202300032	SI	
ODR 4 Attivare i processi per la vigilanza, controllo e riscossione tributi regionali propri, anche non derivati e tasse di concessione regionale	20230004	SI	Servizio Gestione delle entrate, Riscossione, studi, consulenze	2	202300041 202300042	SI	

ODR 5 Realizzazione dei tavoli di governance territoriale o organizzativi con le amministrazioni interessate	20230005	SI	Servizio Gestione delle entrate, Riscossione, studi, consulenze	1	202300051	SI
---	----------	----	---	---	-----------	----

ODR Valutazione: 5	OGO Valutazione: 9
ODR NO Valutazione: 0	OGO NO Valutazione: 0
Totale ODR: 5	Totale OGO: 9

### 3. VALORE PUBBLICO e PERFORMANCE

#### 3.1 VALORE PUBBLICO

Con la DGR n. 38/1 del 21.12.2022 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'Agenzia Sarda delle Entrate per il triennio 2022-2024, 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 38/1 del 21.12.2022, sono stati elaborati per il 2023 gli obiettivi direzionali con quelli strategici e riveduta la rappresentazione descrittiva, come di seguito:

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità politico istituzionale	1. RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica 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 DGR 38/3 del 21.12.2022 e efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al 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.	2.1 Predisporre studi e analisi per la valutazione di coerenza e fattibilità di incentivi e agevolazioni, di natura fiscale, anche per aree

		<p>geografiche e merceologiche. Predisporre studi e analisi sulle entrate statutarie e effetti derivanti da modifiche normative o potenziali modifiche. Attivare procedure e procedimenti collegati all'attuazione delle competenze trasferite dalla DGR 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 dell'insularità	4. PROMUOVERE, SOSTENERE LA CULTURA IDENTITARIA DI UN MODELLO ECONOMICO-FINANZIARIO-TRIBUTARIO E SUPPORTO NELL'ATTUAZIONE DEL PRINCIPIO DI INSULARITÀ	<p>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.</p> <p>4.2 Collaborare nella predisposizione di studi e analisi sulle condizioni di svantaggio strutturale e permanente causate dalla insularità, al fine di supportare la predisposizione di misure tecnico-normative necessarie al loro superamento.</p>

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.

Già il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli uffici dell'ASE, approvato dalla Direzione Generale con propria determina n. 27/545 del 9.03.2023 (in attesa di esecutività ai sensi della LR 14/95), 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).

In ogni caso, si è ritenuto qualificante approcciare il POA 2023 con una forma semplificata di Piano della Performance e valutare alcuni obiettivi performanti in termini di impatto e creazione di valore

pubblico, anche se in forma sperimentale.

Il Valore Pubblico è 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” (pag. 10).

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).

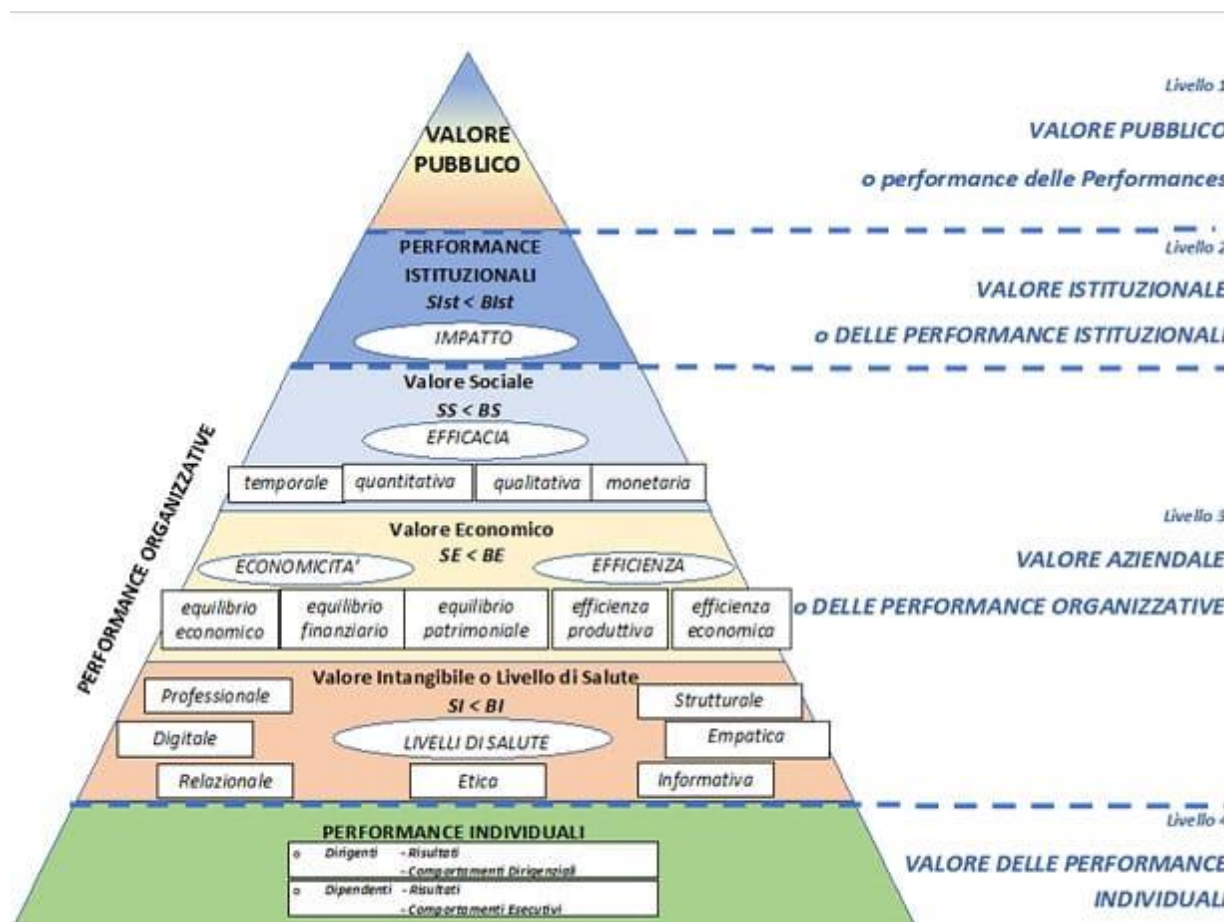
In fase di programmazione, il “Valore da creare” ispira le performance istituzionali, che a loro volta orientano le performance organizzative e quelle individuali. In fase consuntiva, si misura e valuta il contributo delle performance individuali al conseguimento delle performance organizzative, da queste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

Il modello scientifico della “Piramide del Valore Pubblico”, ideata dal prof. Deidda Gagliardo, di seguito rappresentata, partendo dall’assunto che “non si può governare ciò che non può essere misurato”, propone 3 diversi livelli, ognuno dei quali si articola in specifiche performance organizzative ed individuali:

- > Livello 1: Il Valore Pubblico o Performance delle Performance, osservato secondo una prospettiva congiunta di territorio (Ente Territoriale Locale-comunità), è espressivo del benessere economico-sociale e ambientale complessivo del territorio di riferimento di un Ente;
- > Livello 2: il Valore Istituzionale o delle Performance istituzionali, osservato secondo la visuale della comunità, deriva dalla capacità di un Ente 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 3: 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.

Seguono le 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 di ciascun Ente.

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.



“La piramide del valore” (Deidda Gagliardo 2002)

Con tale premessa, si rappresenta il quadro complessivo di riferimento, discendente dai documenti di pianificazione strategica sovranazionale, nazionale e regionale, che individuano obiettivi ed indicatori utili per identificare il potenziale Valore pubblico generato dall’Agenzia Sarda delle Entrate

In questa fase, l’ASE ha valutato il Valore Pubblico in base agli impatti che si determineranno a seguito del raggiungimento degli obiettivi di Performance previsti per l’anno 2023.

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

L’impatto **economico**, la creazione di valore attraverso prodotti, contributi e/o servizi erogati a favore dei beneficiari delle risorse dell’Agenzia, è individuato nelle attività di spesa e distribuzione delle risorse assegnate all’Agenzia, considerando, in termini di valutazione iniziale (baseline e VP di

partenza), l'attività caratteristica di 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, 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**, 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.

### 3.1.1 QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L'agenzia Sarda delle Entrate, in attuazione della L.R. 25/2016 e della propria mission istituzionale, è demandata a creare Valore Pubblico in linea con la filiera istituzionale delle politiche pubbliche ambientali europee, nazionali e regionali, finalizzate alla sostenibilità del benessere sociale ed economico, concorrendo, in tal modo, a fornire alle istituzioni sovraordinate tutti gli elementi necessari per l'adozione degli atti di natura programmatica o normativa inerenti le attività svolte.

### 3.1.2 VALORE PUBBLICO DI ASE

L'Agenzia Sarda delle Entrate, genera Valore Pubblico attraverso le attività di supporto tecnico-scientifico, di monitoraggio e controllo, di sviluppo delle conoscenze, di comunicazione, informazione e formazione, finalizzate alle attività funzionali alle decisioni delle Autorità competenti, in particolare della Regione Sardegna.

Tenuto conto che l'anno 2023 è il primo anno di piena operatività dell'ASE, di seguito si evidenzia, si propone una tabella di creazione di valore pubblico come sperimentazione.

Per ciascun obiettivo strategico assegnato all'agenzia per il triennio 2023-2025, con una proiezione semplificata, è determinato il peso dell'impatto (scelti tra una o più dimensioni, economico, sociale, ambientale e organizzativo), la baseline relativa all'anno 2022, con l'indicazione di un riferimento principale utile alla valutazione (calcolato in una scala di valori %) e il target previsto al 31/12/2023 (calcolato in una scala di valori %):

VALORE PUBBLICO						
OBIETTIVI STRATEGICI 2023-2025	Dimensione	Peso	Baseline 2023 <i>Indicatori principali</i>	Valore pubblico di partenza	Target 2023	Valore pubblico atteso
FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO	Organizzativa	40%	% lavoratori in agile con miglioramento del benessere lavorativo	0	100%	90%
SVOLGERE ATTIVITÀ DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	Economica	40%	% trend aziende ricettive operative al 31.12.2023 a seguito degli incentivi Ir 17/2021	0	100%	100%

SUPPORTO AGLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELLE PROPRIE ENTRATE E COORDINAMENTO DEI PROPRI ADEMPIMENTI TRIBUTARI.	Socio-economico	20%	EELL interessati ad un supporto	0	50%	5%
---	-----------------	-----	---------------------------------	---	-----	----

In base alle attività definite dal POA per il 2023, rispetto alla situazione di partenza (Baseline 2022 e Valore Pubblico di Partenza), si evidenzia la prospettiva di raggiungere risultati superiori tra tutti gli impatti degli obiettivi assegnati.

La valutazione ponderata dell'Agenzia Sardegna Ricerche evidenzia un Valore Pubblico atteso, sempre maggiore rispetto alla situazione di partenza iniziale.

### La comunicazione e la diffusione dei dati e delle informazioni

I dati prodotti dall'Agenzia sono resi pubblici e accessibili ai cittadini, agli stakeholder, alle associazioni, agli altri enti pubblici e privati e viene garantita la loro diffusione a livello territoriale e nazionale.

Di particolare rilievo ai fini del Valore Pubblico generato in tema di comunicazione e diffusione dei dati, risulta essere il sito Internet dell'Agenzia (<https://www.agenziasardaentrate.it/agenzia-sarda-delle-entrate>) che è stato attivato alla fine del 2022 ed è costantemente implementato.

## 3.2 PERFORMANCE

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.

Il ciclo di gestione della performance prende avvio al termine dell'esercizio precedente a quello di riferimento con la fase di progettazione tra il Direttore Generale e i Responsabili di servizio dell'Agenzia, al termine della quale il Direttore Generale assegna ai Responsabili, con propria comunicazione gli obiettivi operativi per l'anno, individuando i programmi/progetti/macroattività da svolgere, le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Successivamente, i Responsabili provvedono a predisporre il programma operativo del proprio servizio, assegnando le risorse umane a disposizione ai progetti/macro-attività gestite, definendo gli obiettivi individuali assegnati a ciascun dipendente, con specifica indicazione di pesi, indicatori e



target al 31/12.

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

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

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

### Programma di Attività 2023 (POA)

Di seguito il Programma di Attività 2023 (POA), gli obiettivi direzionali (ODR) per l'anno 2023 con il relativo peso percentuale e gli obiettivi gestionali operativi (OGO) assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici che si allega al presente documento e ne costituisce parte integrante.

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

OBIETTIVO STRATEGICO PdPO	OBIETTIVI DIREZIONALI (ODR)	OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI (OGO)
1.FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Avvio del funzionamento dell'Agenzia e implementazione del modello organizzativo, attraverso un efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa nella gestione dei propri procedimenti e ridurre il gap comunicativo con il cittadino e le imprese.	1.1.1 Redazione Manuale inventario
		1.1.2 Lavoro agile e progettazione indicatori di risultato per la valutazione del benessere organizzativo e aziendale per il PIAO 2024.
2. SVOLGERE ATTIVITÀ DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	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.	2.1.1 Attuazione LR 17/2021 e LR 3/2022 predisposizione direttive e avviso
		2.1.2 Progettazione modulo Istanze on line su sito internet e monitoraggio funzionamento.

	<b>2.2</b> Sviluppare un osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale, anche attraverso l'attivazione di un portale dedicato.	<b>2.2.1</b> Analisi di valutazione sulla tipologia di soluzione e tecnologia informatica e digitale adatta alla produzione di simulazioni e grafici e modalità attuative
		<b>2.2.2</b> Sviluppo Progetto Osservatorio sulla Finanza e Fiscalità Regionale e Locale
	<b>2.3</b> Attivare i processi per la vigilanza, controllo e riscossione tributi regionali propri, anche non derivati e tasse di concessione regionale.	<b>2.3.1</b> Progetto Informatizzazione riscossione dei tributi
		<b>2.3.2</b> Attivazione e monitoraggio recupero bonario e riscossione coattiva
<b>3. SUPPORTO AGLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELLE PROPRIE ENTRATE E COORDINAMENTO DEI PROPRI ADEMPIMENTI TRIBUTARI.</b>	<b>3.1</b> Realizzazione dei tavoli di governance territoriale o organizzativi con le amministrazioni interessate.	<b>3.1.1</b> Analisi delle esigenze di supporto in materia di recupero crediti, anche tributari, degli enti locali

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

OBIETTIVI DIREZIONALI 2023	PESO ODR	DG	Servizio Supporto Direzionale, Bilancio, Economato, Personale e ICT	Servizio Gestione delle entrate, Riscossione, studi, consulenze
<b>1.1</b> Avvio del funzionamento dell'Agenzia e implementazione del modello organizzativo, attraverso un efficientamento dei processi anche attraverso l'innovazione tecnologica, finalizzato al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa nella gestione dei propri procedimenti e ridurre il gap comunicativo con il cittadino e le imprese.	<b>20%</b>	✓	✓	
<b>2.1</b> Predisporre studi e analisi per la valutazione di coerenza e fattibilità di incentivi e agevolazioni, di natura fiscale, anche per aree geografiche e merceologiche.	<b>25%</b>	✓	✓	✓

<b>2.2</b> Sviluppare un osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale e locale, anche attraverso l'attivazione di un portale dedicato.	<b>25%</b>	✓	✓	✓
<b>2.3</b> Attivare i processi per la vigilanza, controllo e riscossione tributi regionali propri, anche non derivati e tasse di concessione regionale.	<b>25%</b>	✓		✓
<b>3.1</b> Realizzazione dei tavoli di governance territoriale o organizzativi con le amministrazioni interessate.	<b>5%</b>	✓		✓
	<b>100%</b>			

**Il Direttore generale**

Stefania Masala