

DIREZIONE GENERALE



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2026 – 2028

PIAO SEMPLIFICATO

*(art.2- 6 D.L. 9 giugno 2021, n. 80,
convertito in Legge n. 113/2021)*

Sommario

PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI	4
SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	9
2.1 Valore Pubblico	9
2.2 Performance.....	11
Piano della Performance.....	12
La Performance Organizzativa.....	18
La performance individuale	20
2.2.1 PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2026-2028 (Art. 48, comma 1, D. Lgs 11/04/2006, n. 198)	21
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	24
Anagrafica	24
Ruolo e compiti dei soggetti coinvolti nella predisposizione e nell'attuazione del Piano	25
Responsabile Della Protezione Dei Dati – R.P.D.	26
Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (R.A.S.A.).....	26
Responsabile Della Transizione Digitale (R.T.D.).....	26
Organismo Unico Di Valutazione	26
I dirigenti	27
Il personale dipendente.....	27
I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Agenzia ASE.....	27
Contesto esterno e interno.....	27
Valutazione del rischio.....	28
Trattamento del rischio e individuazione delle misure	30
Monitoraggio.....	31
Misure di prevenzione.....	33
Trasparenza	41
Accesso civico semplice generalizzato e documentale	42
SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	43
3.1 Struttura organizzativa	43
3.2 Organizzazione del lavoro agile	44
3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028.....	45
3.3.1 Consistenza del personale	46

3.3.2 Capacità assunzionale.....	47
3.3.3 Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2025/2027.....	52
3.3.4 Capacità assunzionale teorica.....	53
3.3.5 Copertura finanziaria	54
3.3.6 Assunzioni per copertura dotazione organica nel triennio 2026-2028.....	54
3.3.7 Assunzione a tempo determinato con contratti flessibili nel triennio 2026-2028	56
3.3.8 Capacità assunzionale residua	57
3.3.9 Progressioni professionali	58
3.3.10 Categorie protette.....	58
3.3.11 Breve descrizione dei fabbisogni rilevati.....	58
3.3.11 Brevi righe su nuove linee guida	59
3.4 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2026/2028	62
3.4.1 Dalla Programmazione alla Pianificazione	62
3.4.1.1 Priorità strategiche e aree di competenza	62
3.4.1.2 Competenze per l'attuazione della transizione amministrativa, digitale ed ecologica.....	63
3.4.1.3 Competenze manageriali e soft skill e competenze improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza	64
3.4.1.4. Obiettivi e risultati attesi.....	64
3.4.1.5 Analisi dei fabbisogni e programmazione attività formative	65
3.4.1.6 Pianificazione attività	66
3.4.2 Attuazione piano: percorsi formativi	67
3.4.2.1 Tipologia e destinatari	67
3.4.2.2 Aree di competenza e macro argomenti.....	67
3.4.2.3 Metodologia didattica.....	69
3.4.2.4 Offerta formativa	70
3.4.3 Monitoraggio	71
3.4.3.1 Verifica stato di attuazione	71
3.4.4 Valutazione efficacia formativa	71
3.4.5 Previsione di spesa	72
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	72

PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI

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".

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.

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 ultimo per l'approvazione del PIAO, è il 31 gennaio di ogni anno, salvo ulteriori deroghe.

Per gli enti con un numero di dipendenti inferiore a 50 sono tenuti al rispetto degli adempimenti stabiliti nel decreto del Ministro della pubblica amministrazione, in conformità al comma 6 dell'articolo 6 del DL 9/6/2021, n.80, all'art. 1 comma 3 del DPR 24 Giugno 2022 n. 81, con modalità semplificate di redazione.

Considerato che l'Agenzia ricade nel target di ente inferiore a 50 dipendenti, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028, 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.

Il presente Piano ha durata triennale 2026-2028, e costituisce aggiornamento delle annualità 2026 e 2027 del PIAO 2025/2027.

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 n. 879 del 26 gennaio 2026.

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.

SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Dati di contesto

Identità - Chi siamo

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.

Ente	Agenzia Sarda delle Entrate
Indirizzo	Viale Nuoro 50 – 09125 – 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
RPCT	Dott.ssa Adriana Manca
Personale in forza al 31/12/2025	19 unità di personale non dirigente su 22, 2 Dirigenti su 2 e Direttore Generale
Comparto	Sistema Regione L.R. 31/1998

Attività - Cosa facciamo

All'Agenzia sono attribuite le seguenti competenze:

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

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

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

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

Le competenze di dettaglio sono state assegnate all'ASE, con DGR n. 38/3 del 21.12.2022, e ridefinite con successive DGR 4/114 del 15.02.2024 e 42/39 del 7.08.2025, come di seguito riepilogate:

- a) 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;
- b) 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;
- c) accertamento e riscossione dei tributi compartecipati e regionali derivati: subentro nelle convenzioni e protocolli con l'amministrazione finanziaria e/o conferimento degli accessi alle banche dati, per garantire il monitoraggio delle attività di interesse regionale e ottenere tutte le informazioni necessarie alla verifica dei flussi dei tributi compartecipati e regionali derivati;
- d) subentro nella convenzione IRAP e addizionale IRPEF 21-23 con l'Agenzia delle Entrate, compresa la gestione amministrativa e contabile dell'accordo, previo trasferimento delle risorse stanziate in bilancio sul capitolo di riferimento;
- e) conferimento di accesso a Punto Fisco sulla base della convenzione tra la Regione Autonoma della Sardegna e l'Agenzia delle Entrate per l'accesso della Regione ai dati dell'Anagrafe Tributaria, nonché ai flussi concernenti le dichiarazioni dei redditi, come resi disponibili nell'ambito della medesima convenzione nonché attività di aggiornamento delle comunicazioni (aliquote, riferimenti normativi, contenuti applicativi da inserire nelle istruzioni delle dichiarazioni dei redditi, etc.) attraverso l'Area riservata del Portale del Federalismo fiscale nonché comunicazioni con l'amministrazione finanziaria, in relazione all'addizionale regionale all'IRPEF e all'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP);
- f) Osservatorio sulla finanza e fiscalità regionale: f) raccolta dati, monitoraggio, analisi sulle entrate di natura tributaria ed extratributaria della Regione e dei dati di bilancio degli enti locali, previo inserimento di ASE nella lista di indirizzi delle comunicazioni intercorrenti a tale scopo con il MEF, nonché l'accesso in visione ai dati presenti sul sistema contabile regionale necessari alle suddette attività;
- g) 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. - comma 1, art. 3, Accertamento e riscossione dei tributi compartecipati e regionali derivati;
- h) supporto alla Direzione generale dei Servizi Finanziari nell'eventuale avvio o prosecuzione degli atti per l'iter normativo partendo dalla bozza di decreto attuativo ai sensi dell'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 9 giugno 2016, n. 114 "Norme di attuazione dell'articolo 8 dello Statuto Speciale della Regione autonoma della Sardegna - legge costituzionale 26 febbraio 1948, n. 3, in materia di entrate erariali regionali, già oggetto di interlocuzioni con il MEF;
- i) 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. Sono ricomprese nelle attività di cui al periodo precedente anche l'emissione e la notifica delle ingiunzioni di pagamento. Le attività possono essere espletate anche per gli enti e agenzie del sistema regione previa apposita convenzione;

f) costituzione del Registro debitori insolventi informatizzato e sua gestione trasversale;
 g) controllo, accertamento e riscossione tributi, mediante la stipula di apposite convenzioni:

Tributo speciale in discarica (Ecotassa);

Tassa per l'istituzione, esercizio e rinnovo di aziende agri-turistico-venatorie,

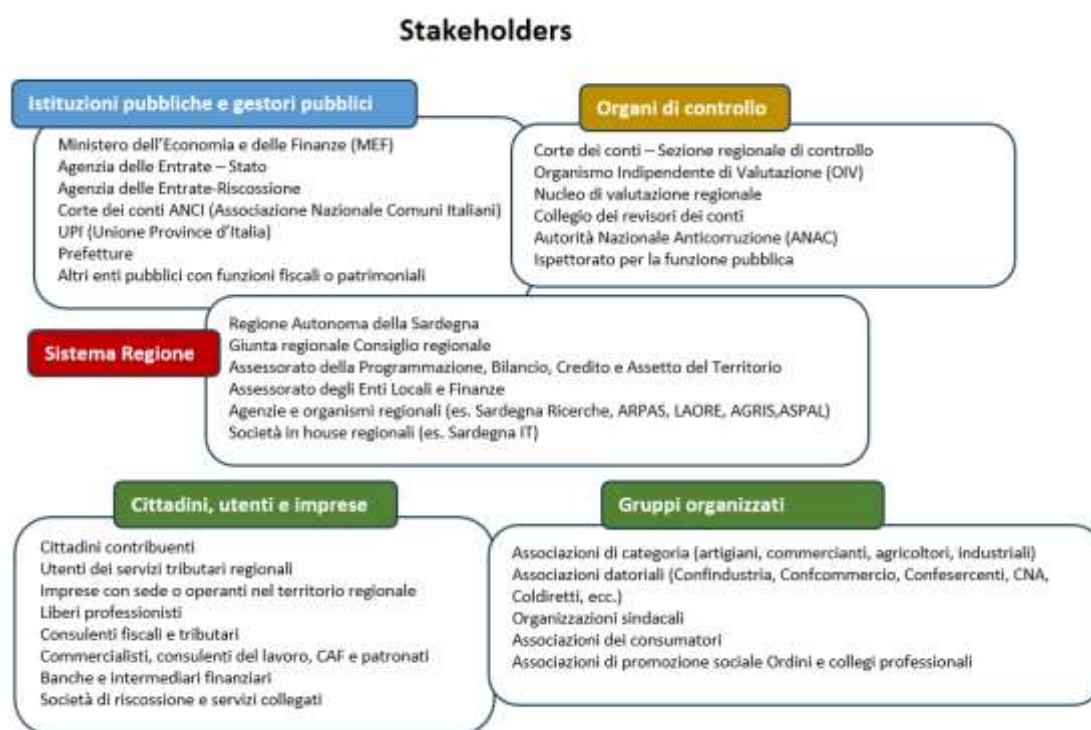
Tassa di concessione licenza di pesca nelle acque interne di tipo A, B, C,

- Tassa sulla pesca del corallo.
- Tariffe fitosanitarie.
- Tasse di concessione regionali sulla caccia, specificatamente di abilitazione e di autorizzazione annuale all'esercizio venatorio, per l'istituzione - esercizio - rinnovo di aziende faunistico-venatorie, per l'istituzione - esercizio - rinnovo di centri privati di riproduzione della fauna selvatica allo stato naturale e di allevamenti.
- Tassa di partecipazione all'esame finale per l'acquisizione della qualifica di agente di polizia amministrativa.
- Tassa regionale sul diritto allo studio.

Stakeholder - Per chi lo facciamo

L'Agenzia Sarda delle Entrate opera in un sistema articolato di relazioni istituzionali, operative e informative. Gli stakeholder dell'Agenzia comprendono soggetti istituzionali regionali e statali, strutture interne, enti locali, operatori esterni e destinatari finali delle politiche fiscali regionali. L'Agenzia garantisce la gestione unificata delle entrate tributarie ed extratributarie, il coordinamento della riscossione e il supporto tecnico-informatico agli enti locali.

Attraverso l'Osservatorio di Finanza e Fiscalità, l'Agenzia assicura il supporto conoscitivo ai decisori pubblici, la messa a sistema delle banche dati del Sistema Regione e la valutazione degli effetti delle politiche fiscali regionali, in un'ottica di trasparenza, efficacia e sostenibilità finanziaria.



SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

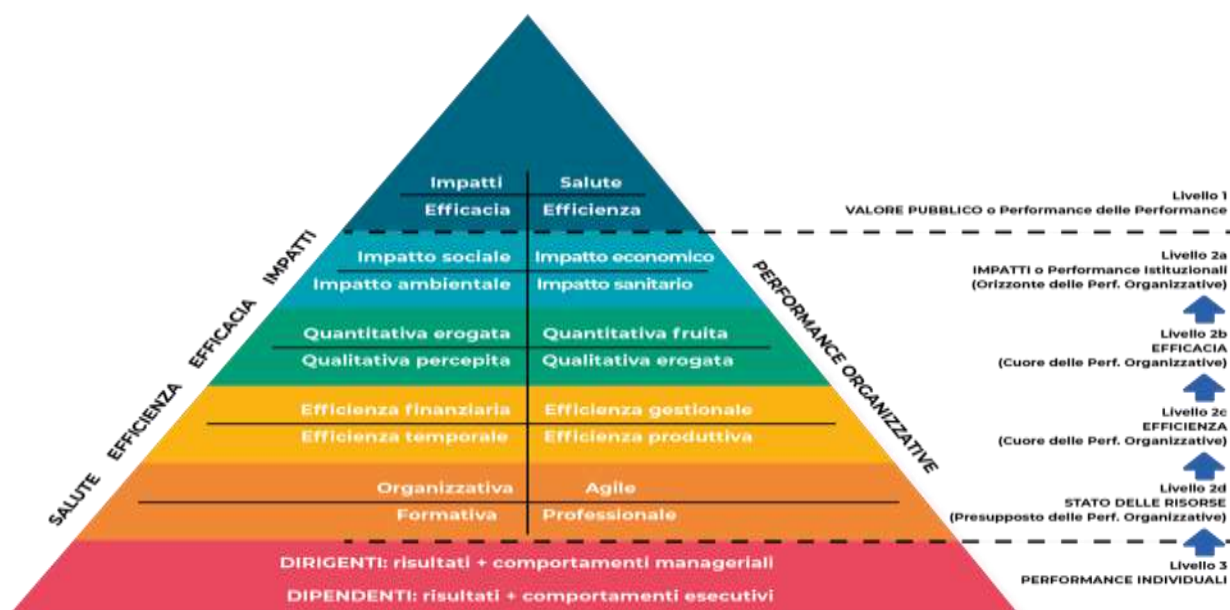
2.1 Valore Pubblico

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113 e, in specifico, dal dettaglio indicato nella Guida alla compilazione, come confermato nel DM del 30 ottobre 2025 e direttiva sulle linee guida del PIAO 2026/2028 è indicato che nelle Amministrazioni con meno di 50 dipendenti non è obbligatorio inserire l'informativa relativa alla sottosezione relativa al Valore Pubblico.

L'ASE non ha l'obbligo di inserire i contenuti della sottosezione nel PIAO, in quanto avendo meno di 50 dipendenti la normativa vigente ne consente una semplificazione e non procede alla compilazione della presente sotto sezione, limitandosi a richiamare quanto segue.

Il Valore Pubblico creato dall'Agenzia, mutuato dalle indicazioni della Regione Autonoma della Sardegna, con il proprio PIAO 2025, può essere definito come l'incremento del benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders nelle varie prospettive (economica, sociale, ambientale, culturale etc.) derivante dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo utilizzando al meglio le risorse (finanziarie, tecnologiche, organizzative) in armonia con i concetti di sostenibilità ambientale e capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi.

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



Per poter creare Valore, la Pubblica Amministrazione deve avere cura sia degli impatti interni (salute dell'ente) sia degli impatti esterni (benessere economico/sociale/ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi), conseguendo in tal modo un miglioramento coordinato ed equilibrato delle sue performance, che risultino superiori rispetto alle condizioni di partenza delle strategie politiche pubbliche

e dei progetti di ottimizzazione e di evoluzione amministrativa (Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017).

Il valore pubblico creato dall'Agenzia, secondo la *prospettiva della nostra agenzia* conformemente alle Linee Guida 2026/2028, per cui il *valore pubblico* è inteso come *Valore settoriale* e come *Valore pubblico in senso ampio* e meglio sotto descritto.

Per *valore settoriale* si intende il benessere monodimensionale aggiuntivo per gli stakeholder rispetto ad una baseline e va misurato come singolo impatto

Per *valore pubblico in senso ampio* si intende l'impatto esterno medio generato dalle politiche e dai progetti della Agenzia sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (sia economico, sia sociale, sia ambientale, ecc.) di cittadini, imprese e stakeholder (VPT esterno) strettamente connesso al livello di salute amministrativa o delle risorse presenti all'interno della Agenzia: risorse organizzative e professionali in primis, ma anche di genere, di clima, infrastrutturali, digitali, economico-finanziarie (VPT interno).

L'Obiettivo di valore pubblico territoriale (OVPT) non è definito in tale sottosezione e non è definibile, salvo specifica in apposita delibera di Giunta o definizione in un PIAO consolidato del Sistema Regione.

Il Responsabile politico dell'Agenzia, non dotata di CDA, è l'Assessore competente, Assessore della Programmazione, Credito e Assetto del Territorio, seppur il Rappresentante legale sia il medesimo Direttore Generale, che salvo specifiche deleghe è il responsabile amministrativo.

Con la Delibera n. 4/18 del 22.01.2025, approvata dalla Giunta, su proposta dell'Assessore della Programmazione, credito e assetto del territorio, sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'Agenzia Sarda delle Entrate per il triennio 2025-2027, da assumersi a base dell'azione di programmazione annuale e pluriennale.

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

Ambito strategico	Strategia	Obiettivo strategico collegato al PRS	Priorità strategica	Target di periodo
2.9 SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE SOSTENIBILE	2.9.1 Fare della Sardegna una regione competitiva e attrattiva	2.9.1.1 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive	2.9.1.1.1 Sostenere la crescita o il consolidamento delle imprese e gli investimenti in occupazione nelle aree a rischio spopolamento attraverso l'agevolazione prevista dall' articolo 13 della L.R. 3/2020 e smi o con interventi che applicano agevolazioni ai sensi dell'articolo 14 del D.lgs. 114/2016	2026-2027
2.10 NUOVO SISTEMA SARDEGNA	2.10.1. Riforma dello Statuto, della forma di governo e della rappresentanza	2.10.1.1 Fiscalità Regionale	2.10.1.1 Armonizzazione della normativa tributaria regionale in materia di accertamento, riscossione e controllo e supporto all'adeguamento delle norme di attuazione alle modifiche sulla politica fiscale derivanti da modifiche statutarie o accordi Stato-Regione.	2026-2027
	2.10.3 Riorganizzazione dell'amministrazione regionale e sistema Regione	2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa	2.10.3.1.1 Analisi dei processi organizzativi finalizzata all'individuazione di inefficienze e aree di miglioramento e interventi orientati alla Riduzione dei tempi medi di pagamento	2026-2027
		2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa	2.10.3.1 Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendenti e non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro	2026-2027

		2.10.3.3 Digitalizzazione e modernizzazione tecnologica	2.10.3.3.1 Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, Implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI	2026-2027
--	--	---	---	-----------

L'Agenzia colloca la propria mission e azione nell'ambito delle tre strategie sopra descritte che sono equiparabili a tre strategie di VPT (valore pubblico territoriale).

Gli stakeholder dei VPT sono:

- le Direzioni generali e le Direzioni di servizio, le Unità di progetto delle RAS
- gli enti e le agenzie del sistema Regione
- le società partecipate della RAS
- gli enti locali
- i cittadini persone fisiche e imprese
- le risorse umane

2.2 Performance

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113 e, in specifico, dal dettaglio indicato nella Guida alla compilazione, come confermato nel DM del 30 ottobre 2025 e direttiva sulle linee guida del PIAO 2026/2028 è indicato che nelle Amministrazioni con meno di 50 dipendenti non è obbligatorio inserire l'informativa relativa alla sottosezione relativa alla Performance.

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 e non procede alla compilazione della presente sotto sezione, limitandosi a richiamare quanto segue.

Fatta la premessa di cui sopra, si richiama il Regolamento di organizzazione e funzionamento degli uffici dell'ASE, approvato dalla Direzione Generale con propria determina n. 27/545 del 9.03.2023, che 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).

Dato atto di quanto sopra esposto, l'ASE compila in forma semplificata questa sotto sezione.

Per il 2026 sono stati elaborati gli obiettivi direzionali correlati a quelli strategici come descritti nella sottosezione precedente

Nella predisposizione si è tenuto conto Programma regionale di sviluppo (PRS) 2024/2029 approvato dal Consiglio Regionale, impostato sugli obiettivi strategici prevalentemente legati al Benessere economico sociale dell'Agenda ONU 2030. In analogia a quanto portato avanti dalla Regione Sardegna, l'attività dell'Agenzia è orientata al raggiungimento degli obiettivi dell'agenda 2030, ed in particolare rispetto a quelli ritenuti attinenti e trasversali a tutti gli obiettivi strategici dell'Agenzia.

Piano della Performance



Si fa riferimento, in particolare, all'obiettivo 8 Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti, con particolare riferimento ai sotto obiettivi ONU: 8.2 Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, anche con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori ad elevata intensità di lavoro; e 8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro

VALORE PUBBLICO								
AMBITO STRATEGICO 2026-2028	PESO	ONU 2030	Percentuale di realizzazione degli obiettivi strategici		Percentuale di raggiungimento degli impatti			
			Indicatore	Target	Indicatore			Target
2.9. SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE SOSTENIBILE	5%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	100%	ESTERNI	ECONOMICO	10	Obiettivo di spesa/pagamenti
					(Outcome)	SOCIALE	5	Comunicazione e divulgazione per la diffusione territoriale
					INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	85	Attività di back office
2.10 NUOVO SISTEMA SARDEGNA	95%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	100%	ESTERNI	ECONOMICO	10	Obiettivo di spesa/pagamenti
					(Outcome)	SOCIALE	5	attività di front office
					INTERNI (Income)	ORGANIZZATIVO	85	Attività di back office

Asse 09 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive

Pilastro 09-01 Fare della Sardegna una regione competitiva e attrattiva

Obiettivo 09-01-1 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive

Descrizione Supportare la crescita e il consolidamento delle imprese del territorio regionale

L'ASE contribuisce all'obiettivo strategico della RAS mediante la misura di cui alla Legge regionale n. 3/2022 e smi in materia di credito di imposta alle aziende operanti in comuni con popolazione inferiore ai 3000 abitanti. Il 2026 è il terzo anno di applicazione.

L'indicatore di Outcome della RAS persegue il miglioramento delle attività della filiera, cui noi partecipiamo attraverso un aumento delle imprese alle nostre misure agevolative.

INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	Aumento della partecipazione delle imprese alle misure agevolative gestite da ASE	N= N° nuove imprese partecipanti al bando anno t-1/ N° imprese partecipanti al bando t	t-1=2025 N	>di N +100	>di N+1 +100	>di N+2 +100

INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	Miglioramento della diffusione delle informazioni sulle agevolazioni fiscali e dei benefici riconosciuti dalla misura stessa	Numero enti coinvolti nella attività di diffusione dell'informazione	0	+1	+2	>=2

Asse 10 Nuovo Sistema Sardegna-

Pilastro 10-01 Potenziare l'Autonomia della Regione attraverso le grandi Riforme

Obiettivo 10-01-01 Potenziare l'Autonomia della Regione Sardegna mediante una rinnovata politica fiscale o piena informazione dei dati

Descrizione Potenziare l'Autonomia della Regione Sardegna mediante le grandi riforme per il perseguimento di una maggiore incisività attraverso il riconoscimento di nuove competenze, una nuova disciplina della forma di governo e degli istituti di democrazia partecipativa e una rinnovata politica fiscale

Come delineato nel PRS l'ASE Agenzia Sarda delle Entrate è specializzata nella materia della riscossione e controllo delle entrate tributarie di competenza regionale e nel recupero crediti

delle entrate del Sistema Regione, opera sulla base degli indirizzi della Regione e in stretto raccordo con essa. È Osservatorio della fiscalità e finanza regionale e locale.

Tale specificità consente di partecipare all'obiettivo strategico della RAS finalizzato ad accrescere la fiducia verso la politica, offrendo maggiori informazioni sul gettito e supporto nella adozione di leggi di riforma o documenti similari.

INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Banca Dati ASE/ISTAT/	Ampliamento dati di entrata tributaria per categoria economica e distribuzione territoriale	Banche dati	1	2	3	4

INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
AdE/ASE	Documenti di analisi IRAP e effetti manovra fiscale IRAP e Add. Irpef	N analisi per anno	1	+1	+1	+2

Asse 10 Nuovo Sistema Sardegna-

Pilastro 10-03 Riorganizzazione dell'amministrazione

Obiettivo 10-03-01 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa.

Descrizione Rendere più efficiente l'organizzazione della Regione migliorando la qualità dei servizi e l'efficienza operativa attraverso la differenziazione delle Direzioni generali centrali,

con funzioni trasversali e di supporto all'intero sistema Regione e le direzioni generali di linea, istituite presso gli assessorati, la riqualificazione dei centri di specializzazione amministrativa.

L'ASE partecipa al raggiungimento di tale obiettivo strategico della RAS con alto impatto trasversale sull'intero sistema regione nella riduzione dei tempi di pagamento mediante l'implementazione del registro debitori insolventi.

Nel contempo, in analogia, interviene su diverse linee progettuali, per rendere più efficiente la propria organizzazione migliorando la qualità dei servizi e la propria efficienza operativa,

INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	Migliorare o consolidare entro target i tempi di pagamento del debito commerciale verso le imprese fornitrici, attraverso l'ottimizzazione dei processi amministrativi e dei flussi finanziari. (unità di misura giorni)	GG	29,00	28,90	28,50	28,30
ASE	Ottimizzazione per l'utilizzo efficace del Registro debitori Insolventi	banche dati non censite	10	-30%	-50%	-10%

INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	Riduzione dei tempi di procedimento contabile	GG	29	28,90	28,50	28,30
ASE	Definizione di strumenti operativi per l'efficientamento del recupero dei crediti regionali	Numero	0	1		
ASE	Incremento credenziali rilasciate per accesso e implementazione anagrafe debitori	$n = (N^{2026} / N^{2025}) * 100$	N	n+1%	n+2%	n+3%

Obiettivo 10-3-2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa

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

Migliorare l'efficienza organizzativa anche attraverso la valorizzazione del personale, favorendo lo scambio di esperienze, competenze e prospettive adottando strumenti innovativi per la gestione delle risorse umane

INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	Valorizzare e motivare le professionalità presenti attraverso lo sviluppo delle competenze in chiave pratico - formativa	N° unità formate/N° unità da formare	1/10	8/10	9/10	10/10

INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	formazione professionale specialistica/su IA/ o su altri aspetti che migliorano la qualità del lavoro	N° corsi annuali	n	n+1	n+2	n+3

Obiettivo 10-3-3 Digitalizzazione e Modernizzazione Tecnologica

Descrizione Implementare infrastrutture e piattaforme digitali innovative per l'ottimizzazione dei processi amministrativi al fine di migliorare l'accesso ai servizi pubblici, facilitare la comunicazione e promuovere l'efficienza, l'efficacia e l'efficienza nell'erogazione dei servizi ai cittadini rendendo effettiva la cittadinanza.

INDICATORI DI OUTCOME

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	ottimizzazione dei processi e procedimenti amministrativi o per il miglioramento della qualità dei servizi mediante implementazione di strumenti informatizzati o piattaforme digitali innovative	GG previsti / GG di effettiva conclusione del processo	GG previsti	-10%	-30%	-90%

INDICATORI DI OUTPUT

Fonte	Descrizione	U.M.	Baseline	Target 2026	Target 2027	Target 2028
ASE	Implementazione software per gestione banche dati Osservatorio	N° tipologia imposta o info analizzate n+1 /N°tipologie	N° banche dati anno n=2022	N° banche dati anno n+1banca dati	N° banche dati anno n+2banca dati	N° banche dati anno n+3banca dati
ASE	implementazione gestione dell'inventario mediante software	GG previsti / GG di effettiva conclusione del processo	Tempo medio per elaborazione reportistica = 30 GG	10 GG	Real time (Dashboard)	-
ASE	Implementazione software di Digitalizzazione e governance del ciclo di vita dei contratti pubblici con riduzione tempi di elaborazione documentazione	GG previsti / GG di effettiva conclusione del processo	Tempo medio per elaborazione reportistica = 30 gg	10 GG	Real time (Dashboard)	-

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 e sono riportati nel Piano Operativo annuale da approvarsi entro 30 giorni l'approvazione del PIAO.

Obiettivi direzionali (ODR) per l'anno 2026

Di seguito si riporta la tabella degli obiettivi direzionali

SERVIZIO	OBIETTIVO STRATEGICO	PILASTRO	Priorità strategica Delib.G.R. n. 4/18 del 22.1.2025	PESO ODR 2026	OBIETTIVI DIREZIONALI 2026	OBIETTIVI Gestionali operativi 2026	SERVIZI COINVOLTI
DIREZIONE GENERALE	2.9	2.9.1.1 Crescita delle imprese, innovazione, lavoro. Puntare a filiere produttive	Sostenere la crescita o il consolidamento delle imprese e gli investimenti in occupazione nelle aree a rischio spopolamento attraverso l'agevolazione prevista dall'articolo 13 della L.R. 3/2020 e s.m.i. o con interventi che applicano agevolazioni ai sensi dell'articolo 14 del D.lgs. 114/2016	NV	Miglioramento della diffusione delle informazioni sulle agevolazioni fiscali e dei benefici riconosciuti dalla misura stessa	Miglioramento attività a supporto della diffusione e conoscenza delle misure agevolative	SERVIZIO Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
	2.10	2.10.1.1 Fiscalità Regionale	Armonizzazione della normativa tributaria regionale in materia di accertamento, riscossione e controllo e supporto all'adeguamento delle norme di attuazione alle modifiche sulla politica fiscale derivanti da modifiche statutarie o accordi Stato- Regione.	NV	Ampliamento Banche dati di entrata tributaria per categoria economica e distribuzione territoriale	Aggiornamento Banca dati IRAPe Addizionale RPEF	SERVIZIO Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
		2.10.3.1 Migliorare la qualità dei servizi pubblici e la soddisfazione dei cittadini attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa	Analisi dei processi organizzativi finalizzata all'individuazione di inefficienze e aree di miglioramento e interventi orientati anche alla riduzione dei tempi medi di pagamento	15%	Riduzione e/o Rispetto dei tempi medi di pagamento	Rispetto dei tempi medi di pagamento, con riduzione tempi fase di liquidazione e pagamento	SERVIZIO Contenzioso, Contabilità e trattamento economico, Affari generali, appalti, innovazione e formazione SERVIZIO Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
				30%	Rafforzare la qualità dell'azione regionale di recupero dei crediti patrimoniali e migliorare la capacità di governo, monitoraggio e controllo del credito regionale	Ottimizzazione del Registro informatizzato dell'anagrafe debitori Definizione di strumenti operativi per l'efficientamento del recupero dei crediti regionali	SERVIZIO Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze
		2.10.3.2 Sviluppo del capitale umano e modernizzazione della gestione amministrativa	Implementazione di programmi di formazione continua e di sviluppo professionale per migliorare le competenze del personale dipendente e non e di azioni di benessere organizzativo sul luogo di lavoro	20%	Valorizzare e motivare le professionalità presenti attraverso lo sviluppo delle competenze in chiave pratico - formativa	Fare acquisire gli elementi essenziali per attivare e gestire la transizione digitale attraverso l'utilizzo consapevole della IA e strumenti conoscitivi che riducano il rischio di contenzioso	SERVIZIO Contenzioso, Contabilità e trattamento economico, Affari generali, appalti, innovazione e formazione
		2.10.3.3 Digitalizzazione e modernizzazione tecnologica	Ammodernamento del sistema di sviluppo dell'Osservatorio, implementazione e messa a sistema del Registro Debitori insolventi per il Sistema Regione e altre attività di ottimizzazione dei supporti informatici e collegati all'AI	35%	Ottimizzazione dei processi e procedimenti amministrativi per il miglioramento della qualità dei servizi, mediante implementazione di strumenti informatizzati o piattaforme digitali innovative	Implementazione e gestione del software inventario	SERVIZIO Contenzioso, Contabilità e trattamento economico, Affari generali, appalti, innovazione e formazione
						Digitalizzazione e governance del ciclo di vita dei contratti pubblici Implementazione dell'osservatorio della fiscalità e della finanza locale	SERVIZIO Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze

La Performance Organizzativa

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

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

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

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

Con la deliberazione n. 64/8 del 2.12.2016 la Giunta regionale ha approvato, ai sensi dell'art. 8 bis della L.R. 31/1998, le modifiche del sistema di valutazione dei dirigenti del sistema Regione, rimandando in sede di rinnovo contrattuale le modifiche da inserire nel contratto collettivo dei dipendenti con qualifica dirigenziale e le eventuali modifiche sul sistema di valutazione degli altri dipendenti. Va inoltre fatta propria la deliberazione n. 20/9 del 20.04.2018, che ha trovato applicazione nell'Accordo del 17 luglio 2018, "Ipotesi di contratto collettivo regionale di lavoro – stralcio parte normativa" che ha stabilito modalità e tempi per la valutazione delle performance della dirigenza per il triennio 2016- 2018. Il Contratto è stato sottoscritto in via definitiva in data 12 dicembre 2018, a seguito del parere favorevole espresso dalla Giunta regionale con deliberazioni n. 38/20 del 24.07.2018 e n. 53/5 del 29.10.2018, nonché della certificazione della Corte dei Conti di cui alla deliberazione n.46/2017/CCR dell'11.12.2018.

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

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

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

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

La valutazione complessiva dei dirigenti è effettuata:

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

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

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

- utilizzo degli strumenti gestionali
- gestione e sviluppo delle risorse umane

- relazione ed integrazione
- adeguamento del proprio tempo lavoro
- orientamento al cambiamento
- gestione positiva dei vincoli normativi
- attitudine allo studio e alla ricerca.

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

- ☐ **organizzativa**, riferita all'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 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.

La 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.

2.2.1 PIANO TRIENNALE AZIONI POSITIVE 2026-2028 (Art. 48, comma 1, D. Lgs 11/04/2006, n. 198)

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.

ANALISI DATI DEL PERSONALE ALLA DATA DEL 31/12/2025

Al 31.12.2025 la situazione del personale dipendente di ruolo presenta il seguente quadro di raffronto tra la situazione di uomini e donne:

Dipendenti a tempo indeterminato, anche assegnato/riassegnato/comando, complessivamente in **servizio attivo** al 31.12.2025 n. 22 così suddivisi:

Lavoratori	Dirigenti	Categoria D	Categoria C	Categoria B
Donne	2	7	5	
Uomini	1	5	2	

Totale	3	12	7	
---------------	----------	-----------	----------	--

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

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

Ai fini della valutazione sono considerati i seguenti:

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

La durata dell'incarico è determinata caso per caso.

OBIETTIVI DEL PIANO

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

AZIONI POSITIVE

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

DURATA

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

BILANCIO DI GENERE E PIANO PER L'EQUITÀ DI GENERE

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

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

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

Con la Delibera della Giunta regionale n. 689/15 del 31.12.2025 è stato approvato e adottato il nuovo "Codice di comportamento del personale del sistema Regione, degli enti pubblici vigilati e delle Società partecipate dalla Regione Autonoma della Sardegna" e la relativa appendice recante il nuovo "Codice etico contro ogni forma di violenza, molestia o discriminazione".

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2026-2028 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 2026-2028, è predisposta a cura dell'Ufficio del RPCT sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190.

Conseguentemente esso si conforma al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

Inoltre, poiché l'Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) appartiene al “Sistema Regione” la sottosezione condivide gli obiettivi indicati dalla Regione Autonoma della Sardegna.

Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025-2027 è stato approvato dal Consiglio dell'ANAC in data 11 novembre 2025 ma, a tutt'oggi, lo stesso non risulta ancora pubblicato in Gazzetta Ufficiale in quanto ancora in attesa dei pareri della Conferenza Unificata Stato Regioni e Autonomie Locali e del Comitato interministeriale.

La Giunta regionale provvederà entro trenta giorni dalla pubblicazione ufficiale del PNA 2025 a definire, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190, articolo 1, comma 8, su proposta del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT) regionale, gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il Sistema regione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione – PNA 2025. Nei trenta giorni successivi il RPCT in carica valuterà la necessità di proporre un aggiornamento del presente PIAO con la definizione di nuovi obiettivi strategici e direzionali e nuove misure generali e specifiche, conseguenti alle strategie di valore pubblico proposte dall'ANAC.

Poiché l'Agenzia ASE conta meno di 50 dipendenti la presente sottosezione si riferisce a quanto stabilito dall'art. 6 del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132:

“L'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione avviene 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. Scaduto il triennio di validità, il Piano è modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio”. Vista la presenza dei presupposti normativi si conferma sostanzialmente la sezione “anticorruzione” approvata nel PIAO 2024-2026 per il triennio 2024/2026 debitamente aggiornata nelle parti riguardanti il monitoraggio annuale delle misure e la mappatura dei processi.

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

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

Anagrafica

Per la parte anagrafica si rinvia alla Sezione 1 – Scheda anagrafica dell'Amministrazione del presente documento.

Ruolo e compiti dei soggetti coinvolti nella predisposizione e nell'attuazione del Piano

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il RPD dell'Agenzia ASE è il dott. Danilo Cannas (S.I.P.A.L. 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 del Servizio Contenzioso, contabilità, trattamento economico risorse umane, affari generali, appalti, innovazione e formazione.

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

Il RTD della dell'ASE 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.

Organismo Unico Di Valutazione

La sinergia tra RPCT e OUV risulta fondamentale per coordinare al meglio gli obiettivi di

performance con le misure di prevenzione.

A questo proposito:

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

I dirigenti

All'interno dell'amministrazione i dirigenti partecipano attivamente al processo di creazione di un tessuto culturale favorevole al contrasto alla corruzione e alla sua prevenzione. Collaborano con il RPCT sia in sede di mappatura dei processi, sia alla predisposizione e attuazione del Piano.

Il personale dipendente

Il personale dipendente, messo a conoscenza del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza dai responsabili di Posizione Organizzativa, provvede ad osservarlo e a darvi esecuzione per quanto di competenza

I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Agenzia ASE

I collaboratori osservano le misure contenute nel P.T.P.C. e segnalano le eventuali situazioni di illecito

Contesto esterno e interno

Per il contesto esterno si rinvia alla Sottosezione 2.1 "Valore Pubblico" del presente documento.

L'analisi del contesto interno è ricompresa nella Sottosezione 3.1 "Organizzazione e capitale umano" del presente documento al quale si rinvia per quanto concerne la struttura organizzativa, la dotazione organica e la sua composizione.

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.

La mappatura dei processi dell'Agenzia ASE (All. 1 del PIAO) è stata implementata con l'inserimento e l'aggiornamento dei processi relativi alle seguenti aree, tramite l'utilizzo dell'applicativo SIMVRC - Sistema Informativo per la Mappatura e la Valutazione del Rischio Corruttivo, posto a disposizione dell'Agenzia Sarda delle Entrate dalla Regione Sardegna:

- Acquisizione, progressione e gestione del personale;
- Contratti pubblici;
- Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- Affari legali e contenzioso.

Valutazione del rischio

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

Ponderazione del rischio

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

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

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

a rischio corruttivo le seguenti:

a) autorizzazione/concessione;

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

Trattamento del rischio e individuazione delle misure

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

Più volte l'ANAC ha precisato che l'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 2026”, elaborato per il tramite del “SIMVRC - Sistema Informativo per la Mappatura e la Valutazione del Rischio Corruttivo, posto a disposizione dell'Agenzia Sarda delle Entrate dalla Regione Sardegna, attraverso:

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

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

Monitoraggio

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

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

Infatti:

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

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

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

- per quanto riguarda la corretta attuazione delle misure di trasparenza, sempre in una logica di semplificazione, per tutte le amministrazioni con meno di 50 dipendenti come ASE, il monitoraggio va limitato ad un campione di obblighi di pubblicazione

previsti dalla normativa vigente e da indicare già nella fase di programmazione. Tale campione sarà modificato annualmente, in modo che nel triennio si sia dato conto del monitoraggio su tutti quelli previsti dal d.lgs. n. 33/2013;

- con riferimento alle misure generali diverse dalla trasparenza, come ad esempio la formazione, il *pantouflage*, la gestione del conflitto di interessi, soprattutto in materia di appalti e selezione di personale, occorre tener conto dei rilievi emersi nella relazione annuale del RPCT, concentrando l'attenzione del monitoraggio in particolare su quelle misure rispetto alle quali sono emerse criticità.

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

- è stato puntualmente eseguito il monitoraggio annuale sul completo assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 37 del d.lgs. n. 33/2013. 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, le dichiarazioni sono protocollate trasmesse e archiviate con protocollo informatico anche appositamente dedicato all'RPCT;
- per i processi ricompresi nella fattispecie "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" in carico al Servizio Gestione delle entrate, riscossioni, studi, consulenze ed in particolare:
 - *Bando per la concessione di crediti di imposta alle attività economiche dei Comuni inferiori a 3.000 abitanti (L.R. 3/2022)* il settore competente ha avviato i controlli attraverso l'estrazione di un campione significativo per l'annualità 2024 e il successivo iter è in via di completamento;
 - *Bando per la sospensione IRAP per le imprese ricettive (L.R. 17/2021)* il settore competente ha completato la prima fase dei controlli riferiti all'avviso 2023 predisponendo e sottoponendo apposito report al dirigente

responsabile;

- sono stati effettuati i controlli a campione sulla veridicità delle dichiarazioni acquisite.

Dall'esame degli esiti del monitoraggio sopra riportati emerge un risultato sostanzialmente positivo in particolare non sono stati rilevati né risultano segnalazioni di eventi corruttivi o di *maladministration*.

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. Infatti, si prevede di richiamare l'attenzione dei dirigenti responsabili sul monitoraggio dei tempi procedurali e alla loro rappresentazione in quanto la stessa rappresenta una misura necessaria di prevenzione della corruzione.

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.

Nell’Agenzia il monitoraggio e l’aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale sono costanti e puntuali in virtù del rispetto degli obblighi imposti dal D.Lgs 33/2013.

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.

L’ASE recepisce integralmente e fa propri il “*Codice di Comportamento del personale del Sistema Regione e delle società partecipate della Regione autonoma della Sardegna*” e la relativa appendice recante il nuovo “*Codice etico contro ogni forma di violenza, molestia o discriminazione*” approvato con deliberazione della Giunta Regionale n.68/15 del 31/12/2025. Una copia del suddetto codice viene consegnata ai dipendenti neo assunti, e ne è stata data comunicazione ai dipendenti oltre alla pubblicazione nel sito internet istituzionale.

Il monitoraggio dei comportamenti in caso di conflitto di interessi

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

amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'Ente.

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

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

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

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

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

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

Non si segnalano finora casi di mancato rispetto dell'obbligo di astensione.

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

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

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

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

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

Pertanto:

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

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

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito

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

La segnalazione degli illeciti è stata disciplinata dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", che ha inserito nel D.lgs. n. 165 del 2001 l'articolo 54-bis a "tutela del

dipendente pubblico che segnala illeciti” (c.d. Whistleblower), al fine di favorire l’emersione delle fattispecie di illecito all’interno delle Pubbliche Amministrazioni.

I soggetti che possono segnalare illeciti sono:

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

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

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

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

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

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

Patti d'integrità

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

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

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

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

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

Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

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

di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”.

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

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

Svolgimento di attività ed incarichi extra – istituzionali

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

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

Formazione

La formazione è strutturata su due livelli:

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

relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'ASE.

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

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

In ragione delle ridotte dimensioni dell'ASE e del numero limitato di dirigenti presenti (attualmente due direttori di servizio con competenze ben distinte e un direttore generale) e del numero limitato di personale operante al suo interno, la misura risulta essere di difficile se non di impossibile applicazione. In ogni caso, secondo quanto disposto dall'art. 1, co. 10, lett. b), della l. 190/2012, il RPCT deve verificare, d'intesa con il dirigente competente, *«l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione»*. 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 2025 non si è avuta conoscenza di procedimenti penali riguardanti i dipendenti e i dirigenti dell'ASE.

Trasparenza

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

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

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

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

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

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

Accesso civico semplice generalizzato e documentale

Esistono attualmente tre tipologie di accesso:

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

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

Trasparente” nel sito istituzionale dell’Agenzia, sono garantite alle diverse tipologie di utenza, tutte le informazioni necessarie all’esercizio dei diritti relativi all’accessibilità agli atti, ai documenti e alle informazioni riferite all’Agenzia.

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

SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

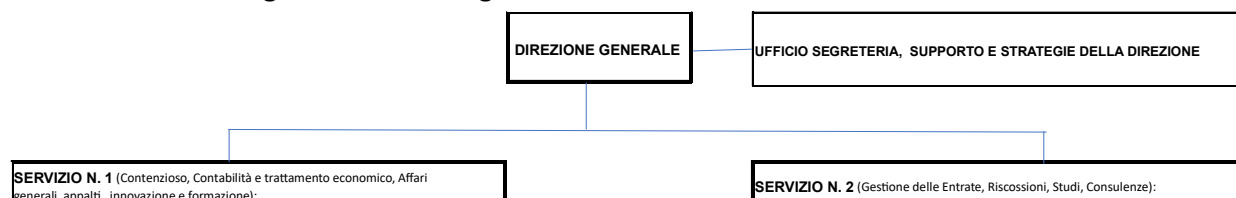
In linea con quanto previsto dall’art 12 della L.R. 31/1998, dalla L.R. 25/2016 e dallo Statuto, approvato con Decreto del Presidente della Regione n. 32 del 17 aprile 2018, con la determinazione n. 3 del 12 giugno 2018 del direttore generale, approvata con nulla osta dell’assessore degli affari generali,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

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

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

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

La nuova struttura organizzativa è la seguente:



Complessivamente la **dotazione organica** al 31.12.2025 prevede 2 unità di personale dirigente, oltre il Direttore Generale, e 22 unità di personale non dirigente.

Di seguito si riportano le tabelle riepilogative che evidenziano la distribuzione del personale non dirigente **in servizio attivo** (inclusi assegnati, riassegnati comandati IN, esclusi assegnati, riassegnati, e comandati OUT), diviso per categoria e genere e titolo di studio:

Tabella 3.1.A

Categoria	Diploma		Laurea specialistica o magistrale		Laurea triennale	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
D	0	0	5	7	0	0
C	1	2	0	2	1	1
B				0	0	0
Totale	1	2	5	9	1	1

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

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

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

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

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

Le disposizioni nazionali in particolare stabiliscono che il lavoro agile, sia uno strumento organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, regolato – per ciascun lavoratore- da accordi individuali

sottoscritti con il Dirigente, da cui emergano obiettivi e modalità ad personam di svolgimento della prestazione lavorativa.

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

Per il personale dirigenziale, è previsto che potrà accedere al lavoro agile, inteso come lavoro a distanza, attraverso una comunicazione al proprio direttore generale.

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

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

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

È possibile stipulare un accordo a tempo indeterminato sino a condivisa revisione su proposta di una delle parti, e va sempre ristipulato per modifica del soggetto cui è attribuito l'incarico dirigenziale, al fine di ridefinirne gli obiettivi e sancire l'accordo.

Tutto il personale non dirigente in servizio al 1/1/2026 ha stipulato accordi di lavoro agile.

A tutto il personale è stato dato in dotazione un personal computer dedicato e attraverso il collegamento mediante VPN può accedere all'ambiente del proprio PC fisico e alle cartelle condivise. Su tutti i PC portatili sono installati i programmi necessari al buon funzionamento e tramite appositi link sono accessibili le piattaforme digitali utilizzate a supporto della propria operatività.

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

Il responsabile amministrativo è il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di organizzazione del LA per ogni unità organizzativa/CDR.

3.3. Piano Triennale dei fabbisogni del personale 2026-2028

All'interno della presente sottosezione è contenuta la programmazione del fabbisogno di personale riferita al triennio 2026-2028, in coerenza con quanto previsto dall'art. 15 della L.R. n. 31/1998, dall'art. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, dal Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 08 maggio 2018 e dalle LINEE GUIDA 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) approvate con Decreto del 30 ottobre 2025 del Ministro della Pubblica Amministrazione.

Si dà atto che la Giunta con Delibera n. 68/26 del 31 dicembre 2025 ha deliberato il nulla osta alla esecutività del Bilancio dell'ASE approvato dal Direttore Generale dell'agenzia con determinazione n. 587, prot. n. 12434 del 10 dicembre 2025.

Categoria/ Qualifica	Tempo Determinato			Tempo Indeterminato			comandati/assegnati/ riassegnati/distaccati out/aspettativa			totale in forza attiva
	donne	uomini	totale	donne	uomini	totale	donne	uomini	totale	
Dirigenti		1	1	2	1	3		1	1	3
Di cui riassegnati IN				1		1				
Di cui comandati IN		1								
Funzionario Cat. D				7	5	12				12
Di cui riassegnati IN					2	2				
Istruttore Cat. C				5	3	8		1	1	7
Assistente Cat. B					2	2		2	2	0
Totale		1	1	14	8	22	0	4	4	22

3.3.1 Consistenza del personale

Tabella 3.3.1.A - Consistenza del personale suddiviso per categoria contrattuale

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

Tabella 3.3.1.B - Consistenza del personale dirigente suddiviso per tipologia contrattuale

Dirigenti	Direttore generale	Direttore di servizio	TOTALE	Dirigente in aspettativa/ comando e/o assegnazione temporanea OUT	Dirigente in attesa di incarico	Tot.
Dirigenti ASE a tempo indeterminato		2	2	1		1
Dirigenti con contratto a tempo determinato						
Dirigenti a tempo determinato in assegnazione temporanea IN (provenienti da Enti e/o Agenzie NON rientranti nel Sistema Regione)		1	1			1
Dirigenti riassegnazione IN (provenienti da RAS, Enti e/o Agenzie rientranti nel Sistema Regione)	1		1			1
Totale complessivo	1	3	4	1	0	3

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

Tabella 3.3.1.C - Consistenza del personale non dirigente suddiviso per tipologia contrattuale

Personale non dirigente a tempo indeterminato	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Tot.
In forza – fisicamente operativi in ASE		7	12	19

in comando - assegnazione temporanea - distacco OUT	2			2
aspettativa		1		1
COMPLESSIVO	2	8	12	22

La tabella seguente indica la consistenza del personale, suddiviso per categoria contrattuale, che al 31 dicembre 2025 prestava servizio in regime di assegnazione temporanea-in/riassegnazione-in da amministrazioni del Sistema Regione e in regime di comando-in proveniente da altre pubbliche amministrazioni.

Tabella 3.3.1.D - Consistenza del personale in assegnazione temporanea-IN/riassegnazione-in e comando IN

	assegnazione IN sistema regione			Comando IN altri enti		
Categoria/Qualifica	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	1		1		1	1
Funzionario Cat. D		2	2			
Istruttore Cat. C			0			0
Assistente Cat. B			0			0
Totale complessivo	1	2	3		1	1

3.3.2 Capacità assunzionale

3.3.2.1 Orientamento e definizione del triennio di prima istituzione

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

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

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

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

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

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

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

Solo nel 2025, a seguito della conclusione delle procedure concorsuali per il reclutamento di personale dirigente di cui all'avviso pubblico assunto con Determina n. 24/1132 del 10.1.2023, dalla Direzione Generale del personale e riforma della Regione, la Giunta con la Delibera n. 32/62 del 18.6.2025, ha assegnato all'ASE la quota di due dirigenti a definitiva copertura delle posizioni vacanti.

Pertanto **l'Agenzia ha definitivamente concluso il regime transitorio nel 2025 ed è pienamente operativa ai sensi della legge istitutiva**, riconoscendosi in tale annualità la completezza del reclutamento della dotazione organica.

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

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

3.3.2.2 Determinazione tetto di spesa per enti di nuova istituzione

Il tetto di spesa determinato su 25 unità di personale, di cui 2 profili di categoria B, 8 profili di categoria C, 12 profili di categoria D, due dirigenti e un direttore generale, come da dotazione organica prevista dalla legge istitutiva e integrata dalla delibera di Giunta 24/22 del 13.07.2023, è pari a euro **1.600.929,03** tenuto conto degli aumenti contrattuali e determinato sulla base della spesa standard per categoria e profilo professionale, come segue:

Tabella 3.3.2.2.A

cat	unità	costo unitario	costo totale
Dirigenti	3	153.058,91	459.176,73
D	12	55.078,79	660.945,48
C	8	49.491,89	395.935,12
B	2	42.435,85	84.871,70
Totale	25		1.600.929,03

Ai fini della determinazione di un tetto di spesa definitivo ¹ per il triennio di prima effettiva istituzione/operatività, cioè il triennio 2025/2027, si ritiene applicabile in analogia la disposizione emersa dalla Deliberazione della Corte dei conti Sezione di controllo per la Regione siciliana, Deliberazione n. 131/2023/PAR, che prevede quanto segue:

«in materia di facoltà assunzionali, è da ritenere che nei confronti di un Comune di nuova istituzione (effettuata mediante scorporo da altro omologo ente locale) trovi tuttora applicazione la disciplina di cui all'art. 9, comma 36, del decreto-legge n. 78 del 2010 ai sensi del quale «Per gli enti di nuova istituzione

¹ Oltre al limite relativo al tetto di spesa si riportano per completezza nel seguito gli ulteriori vincoli operanti:

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

non derivanti da processi di accorpamento o fusione di precedenti organismi, limitatamente al quinquennio decorrente dall'istituzione, le nuove assunzioni, previo esperimento delle procedure di mobilità, fatte salve le maggiori facoltà assunzionali eventualmente previste dalla legge istitutiva, possono essere effettuate nel limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo e, comunque nel limite complessivo del 60% della dotazione organica. A tal fine gli enti predispongono piani annuali di assunzioni da sottoporre all'approvazione da parte dell'amministrazione vigilante d'intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica ed il Ministero dell'Economia e delle Finanze».

Infatti, detta norma, secondo la Corte costituzionale, «non prevede alcun limite al proprio ambito soggettivo di applicabilità, riferendosi genericamente agli «enti di nuova istituzione», e non consente un'interpretazione che restringa l'operatività della disposizione ai soli enti statali» (cfr., Corte cost., sentenza n. 173 del 2012). Inoltre, l'applicabilità del menzionato precetto è stata riconosciuta, in precedenza, anche da altre Sezioni della Corte dei conti chiamate ad esprimersi in relazione a fattispecie analoghe a quella in esame (cfr., con riferimento all'istituzione del Comune di Mappano, Sez. Contr. Piemonte, deliberazione n. 75/2018/SRCPIE/PAR) con conclusioni che rimangono valide, ad avviso del Collegio, anche in seguito all'introduzione del nuovo criterio generale della c.d. "sostenibilità finanziaria" in luogo del precedente basato sul "turn over". » Il contesto peculiare dell'Agenzia, che ha operato in regime transitorio con la conclusione delle procedure di reclutamento ai sensi dell'articolo 16 della legge istitutiva n. 25/2016, impone la quantificazione definitiva di un tetto di spesa storico che rimanga valido per gli esercizi futuri.

Entrate correnti certe e continuative triennio 2025-2027 come da DGR 10/25 del 18.02.2025 e triennio 2026-2028 come da DGR 68-26 del 31.12.2025	3.413.503,06
Spesa del personale determinata con il costo medio unitario per categoria sulle 25 unità della Dotazione organica in essere	1.600.929,03
TETTO possibili nuove assunzioni calcolato come limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo	1.706.751,00
Tetto numerico possibili nuove assunzioni 60% della dotazione organica personale non dirigente e dirigente (incremento dotazione)	15
Tetto incrementale nuove assunzioni calcolato come limite del 50% delle entrate correnti ordinarie aventi carattere certo e continuativo limitato a 15 unità ^[2]	826.181,85
TETTO DI SPESA STORICIZZABILE	2.427.110,88

3.3.2.3 Determinazione costo del personale esercizio precedente (anno 2025)

Di seguito si espone l'andamento della spesa e della capacità assunzionale, conformemente alla modalità espositiva del Sistema Regione.

Per quanto riguarda la **spesa sostenuta dell'anno 2025**, non essendo ancora terminate le operazioni di chiusura contabile dell'esercizio 2025, la spesa inserita è da intendersi presunta ancorché attendibile. Ne sarà data più precisa e opportuna evidenza in occasione dell'approvazione del rendiconto regionale 2025.

² L'importo è determinato supponendo l'inquadramento di 15 figure di personale non dirigenziale di categoria D il cui costo unitario annuo è stimato in 55.078,79

Appare importante osservare che la spesa sostenuta è **influenzata** dai seguenti fattori, che non rispecchia il reale costo economico patrimoniale imputabile alla annualità trascorsa o determinabile a regime:

1. il personale Dirigente è stato assegnato e inquadrato in ASE con decorrenza 17 luglio 2025;
2. l'ASE applica la norma di cui all'articolo 12 La Legge regionale n. 12 dell'8 maggio 2025 – Legge di Stabilità, secondo cui dal 1° gennaio 2025 la spesa del personale, incluso il trattamento accessorio, è a carico dell'ente di provenienza.
3. la voce di spesa per il Direttore Generale e dell'unico Dirigente riassegnato sino al 16 luglio 2025 è a carico RAS;
4. la voce di spesa per il Dirigente riassegnato OUT in RAS dal 1° novembre 2025 è a carico dell'ASE;
5. la voce di spesa per una figura professionale di qualifica B riassegnata OUT all'Ufficio di Gabinetto dell'Assessore alla Programmazione - RAS è a carico dell'ASE;
6. la voce di spesa di due figure di qualifica professionale D Riassegnate IN da Forestas e Laore (dal 16 novembre) sono a carico dei rispettivi enti di provenienza;

Tabella 3.3.2.3.A Tabella spesa presunta sostenuta anno 2025

Stima spese per il personale 2025	Euro
Retribuzioni in denaro	1.101.646,02
Altre spese per il personale	16.653,00
Contributi sociali a carico dell'Ente	328.420,77
Irap	93.426,42
Rimborsi spesa personale	27.886,09
Totale spesa sostenuta 2025	1.568.032,30

Tabella 3.3.2.3.B Tabella stima componenti a dedurre

Stima componenti da dedurre	Euro
Rimborsi personale in assegnazione temporanea out	
Incrementi contrattuali 2022-2024 e precedenti	366.290,76
Totale componenti a dedurre	366.290,76

Tabella 3.3.2.3.C Tabella spesa sostenuta 2025 al netto componenti a dedurre

Totale spesa sostenuta 2025	1.568.032,30
Totale componenti a dedurre	366.290,76
Differenza Spesa sostenuta 2025 al netto componenti a dedurre	1.201.741,54

Tabella 3.3.2.3.D Tabella Programmazione delle cessazioni dal servizio triennio 2026-2028

Categoria C per dimissioni comunicate gennaio 2026	1
--	---

Tabella 3.3.2.3.E Tabella economie delle cessazioni dal servizio triennio 2026-2028

Previsione Economia cessazioni 2026	49.491,89
-------------------------------------	-----------

Occorre precisare che anche il dato sulle cessazioni programmate, per effetto della normativa introdotta dal comma 162 dell'art. 1 della legge 30 dicembre 2024, n. 207 (legge di Bilancio 2025) che ha elevato il limite massimo di età per la permanenza in servizio dei dipendenti pubblici, facendolo coincidere con il requisito anagrafico per il raggiungimento della pensione di vecchiaia, pari attualmente a 67 anni, non trova al momento casistica all'interno dell'ente.

3.3.2.4 Determinazione capacità assunzionale

Tabella 3.3.2.4.A

SPESA DOTAZIONE ORGANICA– Tetto di spesa non storicizzato Anno 2025	1.600.929,03
TOTALE SPESA 2025 AL NETTO DELLE COMPONENTI DA DEDURRE	1.201.741,54
Capacità assunzionale 2026	399.187,49
Previsione Economia cessazioni 2026	49.491,89
Capacità assunzionale 2027	49.491,89
Previsione Economia cessazioni 2027	0,00
Capacità assunzionale 2028	0,00

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

Tabella 3.3.2.4.B

Annualità	Capacità assunzionale
2025	residui assunzionali anni 2023-2025
2025	100% delle economie delle cessazioni 2025

2026	100% della previsione economie delle cessazioni 2026
2027	100% della previsione economie delle cessazioni 2027

3.3.3 Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2025/2027

Relativamente al personale dirigente si prevedeva la assunzione di n. 1 unità la cui posizione era vacante e n. 1 unità la cui posizione era coperta – nelle more della conclusione delle procedure concorsuali per dirigenti - con riassegnazione temporanea da RAS ex articolo 28, comma 4 bis della L.R. 31/1998, scaduta il 31.07.2025, come indicato nel paragrafo 3.2.2 Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2023-2025 e 2024-2026.

Trattasi delle due unità di dirigenti previste nella originaria dotazione organica, per cui non si era mai potuto procedere con assunzioni definitive, essendo vincolate alla conclusione della procedura concorsuale per dirigenti di cui all'avviso assunto 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.", di cui 2 attesi dall'ASE, salvo differente attribuzione deliberata dalla Giunta.

Si prevedeva anche che, nel caso in cui non siano attribuite due unità di personale dirigente si procede prioritariamente a mobilità volontaria esterna e successivamente a procedura concorsuale, compresa l'ipotesi di scorrimento di graduatorie esistenti. In ogni caso, il PIAO 25/27 prevedeva che nelle more della conclusione delle eventuali procedure selettive, questa agenzia potesse provvedere alla copertura temporanea dei posti vacanti ai sensi dell'articolo 28 e 29 della LR 31/1998.

Con la Delibera n. 32/62 del 18.6.2025, la Giunta ha approvato un atto di indirizzo definendo l'attribuzione degli incarichi dirigenziali ai dirigenti assunti a seguito del superamento del su citato concorso pubblico bandito, riconoscendo all'ASE 2 posizioni vacanti e assegnando 2 unità.

Pertanto sino al 16 luglio uno dei due posizioni vacanti è stata coperta da funzionario della Ras, riassegnato in ASE ex articolo 28, comma 4 bis Legge regionale n. 31/1998 e dal 17 luglio i due vincitori di concorso, che hanno manifestato la scelta di essere assunti in ASE, hanno preso servizio in ASE.

Dal 1° novembre, con determinazione n. 1927/35380 del 8.10.2025, la Direzione generale del personale e riforma della Regione ha disposto per la durata poi prevista nel decreto di incarico n. 64 prot. 5365 del 14.10.2025 (5 anni) e con decorrenza dal 1° novembre 2025, la riassegnazione di un dirigente dell'Agenzia Sarda delle Entrate (ASE), ex articolo 21, comma 3, legge regionale 21 giugno 2021 n. 10, alla Direzione generale della Presidenza, per il conferimento dell'incarico di Direttore del Servizio "PNRR regionale e Ufficio di supporto all'Autorità responsabile del Fondo sviluppo e coesione della Regione Sardegna.

Conseguentemente il posto di Direttore del Servizio Gestione delle Entrate, Riscossioni, Studi, Consulenze, si rende quindi disponibile a tempo determinato per 5 anni dal 1° novembre, e come convenuto con il Direttore Generale del personale e riforma della Regione, tale nuova disponibilità è equiparata ad una vacanza, ed è possibile procedere con copertura secondo le modalità previste nel PIAO stesso.

Dal 1° dicembre il posto disponibile/vacante è stato coperto con conferimento di incarico, a seguito di procedura comparativa, a Dirigente proveniente da Ente non appartenente al Sistema Regione.

Relativamente al personale non dirigente, sono state completate nel 2025 le assunzioni o inquadramenti come da Piano 2023/2025, 2024/2026 e 2025/2027 come segue:

- Dal 1° luglio n. 1 Funzionario di categoria D, per mezzo di mobilità volontaria art.30 Dlgs 165/2001, con cessione di contratto e definitiva Assunzione in ASE.
- Dal 17 novembre n.1 Funzionario di categoria D, in assegnazione temporanea per un anno, proveniente da ente del Sistema Regione LAORE.

Di seguito si espone la tabella, con evidenza del costo storicizzato delle assunzioni 2025 a carico dell'ASE tenuto conto dell'articolo 12 della Legge regionale 12/2025 e che per assunzioni si intende sia l'acquisizione di personale in assegnazione, riassegnazione e comando e sia a seguito di inquadramento in ASE.

Tabella 3.3.3.A

ASSUNZIONI PREVISTE NEL PTFP 2025-2027				ATTUAZIONE PTFP 2025-2028			
Categoria Personale	Modalità assunzione/acquisizione	Unità previste	Anno assunzione previsto	totale assunzioni effettuate in attuazione del PTFP25/27	Costo unitario unità	Costo totale a regime unità assunte	assunzioni non ancora realizzate
DIR	Procedura concorsuale	2	2025	2	153.058,91	306.117,82	0
DIR	Per copertura temporanea posto vacante/disponibile	1	2025	1	153.058,91	153.058,91	
Totale		3		3		459.176,73	0
NON DIRD	procedure di mobilità interna sistema regione ex articolo 12 lr 12/2025	1	2025	1	55.078,79		0
NON DIR	procedure di mobilità esterna con cessione del contratto per tum over	1	2025	1	55.078,79	55.078,79	0
Totale		2		3		55.078,79	0.00
Totale		5		5		514.255,52	

3.3.4 Capacità assunzionale teorica

La capacità assunzionale cumulata relativa alla dotazione organica (tra personale dirigente e non dirigente) di 25 unità è pari a **euro 399.187,49**.

Tabella 3.3.4.A Capacità Assunzionale cumulata

Differenza tra totale spesa presunta personale 2025 e spesa dotazione organica	399.187,49
Totale capacità assunzionale 2026	399.187,49

Il dato sopra riportato, seppur in relazione alla spesa sostenuta nel 2025, evidenzia la presunta capacità assunzionale di **euro 399.187,49 per il 2026**, da potersi utilizzare sia per contratti a tempo indeterminato o sia a tempo determinato cd flessibili.

3.3.5 Copertura finanziaria

La copertura finanziaria del Piano triennale dei fabbisogni di personale definita a seguito dell'approvazione del bilancio 2026-2028 (DGR n. 68-26 del 31.12.2025) è a valere della missione 1 programma 4 titolo I nei macroaggregati 101-102-109.

Gli stanziamenti del bilancio 2026-2028, a valere sulle entrate correnti, garantiscono l'integrale copertura della spesa del personale e della capacità assunzionale.

3.3.6 Assunzioni per copertura dotazione organica nel triennio 2026-2028

Le posizioni di personale dirigente non risultano né vacanti né temporaneamente disponibili a tutto il 2026. Ne risulta prevedibile e programmabile una cessazione dei rapporti di lavoro in essere.

Per le posizioni di personale non dirigente si evidenzia quanto segue:

- a. Due posizioni di Funzionario categoria D vacanti sono temporaneamente coperte da personale provenienti da enti appartenenti al sistema Regione in assegnazione.
- b. Una posizione di assistente amministrativo è temporaneamente disponibile a seguito di assegnazione OUT in RAS, non coperta.
- c. Una posizione di assistente amministrativo è temporaneamente disponibile a seguito di Distacco sindacale, non coperta.
- d. Una posizione di Istruttore amministrativo categoria C disponibile al 31.12 è vacante dal 2026 a seguito di dimissioni del dipendente, esperto in materia tributaria, già in aspettativa da oltre un anno.

Modalità di copertura.

Per il 2026 si prevedono le seguenti acquisizioni:

A. a tempo indeterminato:

- Posto vacante Figura professionale D – Funzionario Amministrativo-contabile stabilizzazione del personale in posizione di riassegnazione ai sensi dell'articolo 21, comma 3, della legge regionale n. 10 del 2021 o in assegnazione temporanea ai sensi dell'articolo 39, comma 3, della legge regionale n. 31 del 1998 già operante in Agenzia conformemente all'articolo 16 comma 2 della L.R. 19/12/2023 n. 17.
- Posto vacante Istruttore amministrativo categoria C – esperto in materia tributaria – mediante mobilità volontaria da altra PA con cessione del contratto, previa ricognizione nell'ambito del sistema regione, o scorrimento di graduatorie esistenti compatibili con le competenze ricercate di esperto in materia tributaria.

B. a tempo determinato:

- Posto vacante Figura professionale D – Funzionario Amministrativo mediante mobilità volontaria interna al sistema regione.
- 2 Posti Disponibili Assistente amministrativo - mediante mobilità volontaria interna al sistema regione.

Allo stato attuale non sono previste ulteriori nuove assunzioni programmabili, ancorché i fabbisogni rilevati come da successivo paragrafo 3.3.11 evidenzino la grave carenza di personale che necessiterebbe di un numero superiore di 22 unità di personale non dirigente.

Tabella 3.3.6.A Residuo capacità assunzionale post piano assunzioni 2026

Capacità assunzionale 2026	399.187,49
costo assunzioni programmate 2026	104.570,68
residuo capacità assunzionale 2026	294.616,81

Tabella 3.3.6.B Riepilogo piano assunzioni copertura della dotazione organica e utilizzo risorse a regime

Categoria Personale	Modalità assunzione/ acquisizione	Unità previste	Anno assunzione previsto	costo annuale
D	stabilizzazione del personale in posizione di riassegnazione ai sensi dell'articolo 21, comma 3, della legge regionale n. 10 del 2021 o in assegnazione temporanea ai sensi dell'articolo 39, comma 3, della legge regionale n. 31 del 1998 operante in Agenzia conformemente all'articolo 16 comma 2 della L.R. 19/12/2023 n. 17 .	1	2026	55.078,79
D	riassegnazione ai sensi dell'articolo 21, comma 3, della legge regionale n. 10 del 2021 o in assegnazione temporanea ai sensi dell'articolo 39, comma 3, della legge regionale n. 31 del 1998	1	2026	
C	mobilità volontaria tra enti della PA	1	2026	49.491,89
B	mobilità volontaria tra enti del sistema regione	2	2026	
				104.570,68

Modalità di copertura per situazioni non prevedibili e programmabili

Le modalità sono previste dalla legge istitutiva di ASE (Legge Regionale 28 ottobre 2016 n. 25) all'art 14 come indicato, salvo diversa modalità prevista con Delibera di Giunta.

Per la disponibilità di posizioni lavorative esperte in materia tributaria, l'ASE adotta la soluzione più conforme a tutela della esigenza di specifica specializzazione nella materia richiesta dalla specificità delle competenze assegnate.

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

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

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

Modalità di copertura per richieste di mobilità nell'ambito del sistema Regione

Al fine di soddisfare le esigenze di rotazione, di ampliamento e diversificazione delle competenze, oltre che avvicinamenti al proprio domicilio, questa Agenzia promuove la mobilità OUT nell'ambito del sistema regione purchè sia contestuale una mobilità IN di altrettanto personale proveniente dal sistema Regione e con adeguate competenze da garantire la correttezza amministrativa e soddisfinò la specialità delle mansioni specifiche dell'Agenzia.

Salvo la contestuale mobilità OUT e IN sia soddisfatta da manifestazione volontaria con nulla osta dall'ente di provenienza, l'Agenzia provvede a Ricognizione nell'ambito del sistema Regione e la domanda di mobilità IN deve essere accompagnata da nulla osta da parte dell'ente di provenienza.

3.3.7 Assunzione a tempo determinato con contratti flessibili nel triennio 2026-2028

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

Nel corso del triennio 2026-2028 si potrà procedere all'assunzione di personale a tempo determinato per l'acquisizione delle figure professionali necessarie, nei limiti delle risorse specificamente destinate ovvero con l'impiego dei margini assunzionali a tempo determinato previsti dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2020 e comunque nei limiti della capacità assunzionale di cui alla tabella 3.3.4.A

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

Ad ASE è stato attribuito un tetto di plafond a regime pari a euro 300.000,00, da potersi utilizzare dal 2025 e **dal 2025 è in corso un contratto flessibile per comando a tempo determinato di tre anni** di un dirigente per la posizione dirigenziale resasi temporaneamente disponibile per un quinquennio.

Il plafond assegnato con la DGR n. 41/34 del 23 ottobre 2024 è da intendersi conseguentemente ridotto per la spesa necessaria alla copertura del su richiamato contratto flessibile, come da tabella seguente:

Plafond assegnato DGR	300.000,00
plafond utilizzato contratti flessibili in essere - 1 Dirigente	153.058,91
Plafond residuo per contratti flessibili	146.941,09

Il Plafond residuo trova copertura anche nella residua capacità assunzionale di cui alla tabella 3.3.6.A

Nei limiti dei margini assunzionali sopra richiamati, è possibile assumere contratti flessibili per un periodo come previsto da normativa vigente:

- **n. 2 cat. B** - assistente amministrativo - per garantire il presidio del Protocollo informatico e attività collegate all'ufficio di supporto del direttore generale;
- **n. 1 cat. C** - istruttore amministrativo/ informatici per garantire la correttezza delle funzioni dell'Osservatorio e delle attività di recupero dei crediti regionali, oltre che di supporto alle altre attività trasversali dell'agenzia

3.3.7.A Tabella di riepilogo piano assunzioni a tempo determinato per contratti flessibili e utilizzo risorse a regime

Categoria Personale	Modalità assunzione/ acquisizione	Unità previste	Anno assunzione previsto	costo annuale
C	Scorrimento graduatoria vigente	1	2026	49.491,89
B	Selezione tramite collocamento mediante ASPAL	2	2026	84.871,70
Totale		3		134.363,59

3.3.8 Capacità assunzionale residua

Alla luce del piano assunzioni e acquisizione di personale per copertura della dotazione organica e per la stipula di contratti flessibili, di cui ai paragrafi 3.3.6 e 3.3.7 si riporta la seguente tabella di riepilogo sulla residua capacità assunzionale post assunzioni

Tabella 3.3.8.A Totale residua capacità assunzionale

Capacità assunzionale 2026	399.187,49
costo assunzioni programmate per copertura dotazione organica 2026	104.570,68
costo assunzioni programmate per contratti flessibili 2026	134.363,59
Totale Residua capacità assunzionale	160.253,22

3.3.9 Progressioni professionali

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

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

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

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

Nel 2026 nel capitolo SC01.0595 del bilancio dell'ASE sono stanziati a regime le residue somme autorizzate con la legge regionale n. 13, comma 11, del 18.09.2024 (originarie euro 41.800,00) destinate alla prosecuzione delle progressioni professionali orizzontali del personale inquadrato in ASE e in servizio al 1 gennaio 2026 che abbia maturato i requisiti.

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

3.3.10 Categorie protette

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

3.3.11 Breve descrizione dei fabbisogni rilevati

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

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

In particolare si evidenziano i seguenti ambiti carenti di personale

1. Presidio della sicurezza dei sistemi informatici e gestione della convezione tra la Regione Autonoma della Sardegna e l'Agenzia delle Entrate per l'accesso ai dati dell'Anagrafe tributaria, nel rispetto di quanto previsto dalla vigente normativa in materia di accesso ai dati ed in conformità ai principi stabiliti dal Codice e dagli standard di sicurezza informatica,
2. Presidio del protocollo, della conservazione documentale e di supporto alla Direzione Generale
3. Analisi dei dati delle entrate di natura tributaria ed extratributaria della Regione e dei dati di bilancio degli enti locali, ai fini dell'implementazione dei dati dell'OSSERVATORIO,
4. Attività di rendicontazione semestrale a ciascuna Direzione Generale interessata relativa alle attività di recupero bonario svolte con riferimento ai crediti di rispettiva competenza
5. Rispetto dei termini previsti dalla DGR. n. 8/42 del 19.2.2019 in materia di recupero bonario e coattivo
6. Rispetto dei termini di riversamento di qualsivoglia somma riscossa per conto della Regione
7. Stipula di apposite convenzioni con le altre PA del sistema Regione sulle materie di competenza e anche al fine di perfezionare la qualifica di struttura accentrata del sistema Regione

L'Agenzia, ha individuato le seguenti figure professionali al fine di soddisfare le carenze rilevate.

- n.3 funzionari informatici - cat. D
- n. 2 istruttori informatici - cat. C;
- n.4 funzionari amministrativi - cat. D
- n. 3 istruttori amministrativi/contabili - cat. C;
- n. 1 collaboratore amministrativo - cat. B

Allo stato attuale trattasi di mera ricognizione, non attuabile per i vincoli di finanza pubblica, definizione del tetto di spesa, e incremento della dotazione organica.

3.3.11 Brevi righe su nuove linee guida

Visto il DM del 30 ottobre 2025 del Ministero della Pubblica amministrazione che approva le linee di indirizzo *"Linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)"* e i relativi Manuali operativi *"Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali"*, *"Regioni"*, *"Province"* *"Città metropolitane e Comuni"*, pubblicato nella G.U. del 23/12/2025, n. 297

Le Linee guida, redatte dall'Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico, hanno l'obiettivo di fornire alle PA, in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per predisporre un PIAO e un REPORT utile e di qualità.

Le Linee guida propongono indicazioni metodologiche sintetiche e valide per tutte le PA, con focus

principale sul processo di predisposizione e sui soggetti coinvolti.

Nel dettaglio le Linee guida sono destinate a tutte le amministrazioni e si concentrano:

- sul processo di predisposizione del PIAO, articolato in 7 fasi:

Fase 1: Attività preparatorie: condizioni abilitanti, commitment politico e gruppo di lavoro integrato;

Fase 2: Analisi strategica e mappatura degli stakeholder;

Fase 3: Identificazione del VP e delle strategie (obiettivi strategici e indicatori pluriennali) per conseguirlo;

Fase 4: Definizione degli obiettivi di performance e anticorruzione. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con la gestione dei rischi;

Fase 5: Definizione degli obiettivi di sviluppo organizzativo e professionale;

Fase 6: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione;

Fase 7: Manutenzione, riesame e aggiornamento del PIAO.

- sui soggetti e i relativi ruoli di coloro che partecipano al processo di predisposizione del PIAO.

Si osserva che non vi è stato sufficiente tempo per adeguare la rappresentazione del PIAO secondo la metodologia approciata nelle linee guida e nel Manuale operativo.

Inoltre si constatato che i manuali operativi non distinguono tra enti con più o meno di 50 dipendenti, non offrendo opportunità di ulteriori semplificazioni, considerato che non sarebbe obbligatoria la Sezione del Valore Pubblico e della Performance, fase in cui si formano i OVPT (Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale) e VPT (Valore Pubblico Territoriale), collegati alle altre sezioni invece obbligatorie, come segue

- SottoSezione 2.3] Obiettivi anticorruzione e trasparenza e relative misure attuative di mitigazione funzionali a proteggere le performance e, di riflesso, le strategie e gli OVPT, contribuendo quindi anche alla sua creazione e alla protezione del VPT;
 - [SottoSezioni 3.n] Azioni di salute amministrativa: azioni di miglioramento delle varie dimensioni di salute delle risorse (umane, strumentali ed eco-fin) funzionali ad abilitare il miglioramento delle performance, la mitigazione dei rischi, il raggiungimento delle strategie e la generazione di VPT. Sotto sezione che deve rispondere alla domanda come abilitare il VPT?, considerato che la creazione e la protezione del VPT vanno abilitate tramite azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diversi tipi di risorse, che agiscono quindi come driver del VPT:
 - Salute organizzativa (es. adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto agli obiettivi di VPT della governance; innovazione organizzativa: es. passaggio da un modello organizzativo verticale per funzioni ad un modello trasversale per processi);
 - Salute organizzativa agile (es. adeguatezza dell'organizzazione rispetto al LA);
 - Salute professionale-reclutamento (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al VPT, perseguita tramite reclutamento e/o sviluppo di carriera);
 - Salute professionale-formazione³ (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al VPT, perseguita tramite formazione e/o aggiornamento).

La scarsità di tempo a disposizione e l'assenza di coordinamento a livello di sistema regione hanno consentito la predisposizione di un PIAO completo nella parte generale e parzialmente completo nella parte funzionale, mancando del corredo degli indicatori suggeriti nei manuali operativi:

- ❖ Indicatori di efficacia e efficienza funzionali agli Obiettivi di VPT collegati a Obiettivi di performance organizzativa e individuale (seppur riferiti a sezione non obbligatoria per l'agenzia)

- ❖ Indicatori di rischio funzionali agli N. Obiettivi di VPT collegati a Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza
- ❖ Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT collegati a Azioni di miglioramento organizzativo (sviluppo o innovazione)
- ❖ Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT collegati a Azioni di organizzazione del lavoro agile e
- ❖ Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT collegati a Azioni di reclutamento e sviluppo
- ❖ Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT collegati a Azioni di formazione

3.4 Piano della Formazione del Personale - Annualità 2026/2028

Premessa

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

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

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

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

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

3.4.1 Dalla Programmazione alla Pianificazione

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

3.4.1.1 Priorità strategiche e aree di competenza

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4.1.4. Obiettivi e risultati attesi

La promozione della formazione costituisce uno **specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente** che deve assicurare³ la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da **garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40.**

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

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

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

³ MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, Roma, 28 novembre 2023, p. 7.

3.4.1.5 Analisi dei fabbisogni e programmazione attività formative

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4.1.6 Pianificazione attività

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

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

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

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

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

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

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

considerazione, salvo urgenze espressamente motivate e non prevedibili, richieste pervenute oltre il **30 settembre**.

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

3.4.2 Attuazione piano: percorsi formativi

I percorsi di formazione rispondenti alle priorità strategiche definite per il triennio 2026-2028 di riferimento sono differenziati per tipologia di formazione ed illustrati nel presente documento a un livello di ed area tematica macro argomento. Gli stessi, in fase di definizione annuale esecutiva ed attuativa del Piano, saranno ulteriormente declinati ed esplicitati per contenuto e durata, oltre che in relazione ai destinatari specifici delle attività formative.

3.4.2.1 Tipologia e destinatari

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

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

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

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

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

3.4.2.2 Aree di competenza e macro argomenti

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

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

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

TRANSIZIONE DIGITALE, focus su IL RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE: ATTIVITÀ E OBBLIGHI
AGID: SICUREZZA E INTEROPERABILITÀ
INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL LAVORO PUBBLICO: PADRONANZA DELLE CONOSCENZE CONNESSE AGLI ASPETTI NORMATIVI, OPERATIVI E DI DOMINIO AD ESSA CONNESSI
METODI, REGOLE E STRUMENTI CONNESSI A SPECIFICI PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE E A SPECIFICI AMBITI APPLICATIVI, focus su DIGITALIZZAZIONE CICLO DI VITA DEI CONTRATTI, E-PROCUREMENT
SICUREZZA INFORMATICA
TECNICHE DI EDITING E GESTIONE SITO WEB NEL RISPETTO DELLE REGOLE IN MATERIA DI TRASPARENZA E PRIVACY
UTILIZZO AVANZATO OFFICE 365
PROTOCOLLO E LINEE GUIDA AGID IN MATERIA DI FORMAZIONE, GESTIONE E CONSERVAZIONE DEI DOCUMENTI INFORMATICI
OPEN DATA: GESTIONE E TRASPARENZA DEI DATI INFORMATICI DELLE PA
AREA DI COMPETENZA: MANAGERIALE E SOFT SKILLS
Macro argomento percorso formativo
PIANIFICAZIONE STRATEGICA
SOFT SKILLS E LEADERSHIP
NEGOZIAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI
AREA DI COMPETENZA: INCLUSIONE, ETICA, INTEGRITÀ, SICUREZZA E TRASPARENZA
Macro argomento percorso formativo
IL MONITORAGGIO DEL PIANO ANTICORRUZIONE E I RAPPORTI COL PIAO
GDPR E PRIVACY: TECNICHE E METODOLOGIE DI ANALISI DEI RISCHI E VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL TRATTAMENTO
<i>FORMAZIONE SUI TEMI DELL'ETICA E POLITICA DELLA DIFFERENZA E QUESTIONI DI GENERE</i>
IL CODICE DI COMPORTAMENTO E IL PROCEDIMENTO DISCIPLINARE
<i>LAVORO AGILE</i>
IL D. LGS. 81/08 E S.M.I.
IL NUOVO PNA 2025-2027 E I NUOVI SCHEMI DI PUBBLICAZIONE E TRASPARENZA

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

3.4.2.3 Metodologia didattica

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

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

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

➤ **Formazione a distanza:** modalità formativa via web, attraverso corsi sincroni e asincroni; questa metodologia è generalmente destinata all'aggiornamento tecnico dove si privilegia il trasferimento di contenuti teorici, alla formazione obbligatoria e talvolta alla formazione linguistica

➤ **Formazione in presenza:** modalità formativa tradizionale in aula; riguarda alcuni corsi tecnico specialistici dove è importante lo scambio esercitativo con il docente e alcuni corsi comportamentali

➤ **Coaching di piccoli gruppi:** vengono fissati obiettivi di cambiamento comportamentale con specifiche ricadute operative; l'intervento formativo è per lo più destinato a personale con competenze manageriali elevate

➤ **Mentoring:** percorso di alcuni incontri tra un dirigente o funzionario con più esperienza e uno o più dipendenti con meno esperienza finalizzato allo sviluppo di competenze tecniche e al trasferimento di conoscenze

➤ **Autoformazione:** lettura di testi, fruizione di contenuti video al fine di ampliare ed aggiornare le conoscenze/competenze.

3.4.2.4 Offerta formativa

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

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

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

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

3.4.3 Monitoraggio

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

3.4.3.1 Verifica stato di attuazione

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

- a) rapporto percentuale tra numero totale dei corsi approvati per l'annualità e corsi effettivamente avviati (per i quali è stato individuato il soggetto erogatore, effettuata la prenotazione dei partecipanti e sono state previste le date esatte)
Target:
 - a1) n. corsi effettivamente avviati entro il 30 giugno: almeno 30 % del totale programmato
 - a2) n. corsi effettivamente avviati entro il 31 dicembre: 100 % del totale programmato;
- b) rapporto percentuale tra numero totale dei corsi avviati per l'annualità e corsi effettivamente svolti dal personale
Target:
 - b1) n. corsi effettivamente svolti entro il 30 giugno: almeno 20 % del totale programmato
 - b2) n. corsi effettivamente svolti entro il 31 dicembre: 100 % del totale programmato;
- c) rapporto percentuale tra numero totale di ore formazione pro capite previste per l'annualità e numero di ore di formazione effettuate.
Target:
 - c1) numero totale di ore formazione pro capite effettuate dal personale entro il 30 giugno: almeno 20 % del totale programmato
 - c2) numero totale di ore formazione pro capite effettuate dal personale entro il 31 dicembre: 100 % del totale programmato.

3.4.4 Valutazione efficacia formativa

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

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

Possono essere inoltre previste, ai fini della valutazione:

- **verifiche pre-corso finalizzate a misurare il grado di conoscenze del personale coinvolto sul tema specifico, misurare il livello di comprensione della lingua, fornire elementi al docente per “tarare” il corso, verificare eventuali punti di interesse da approfondire e rendere il corso più efficace e rispondente alle esigenze e aspettative dei presenti**
- **verifiche in itinere e/o post corso** (test finale): coerenti con gli obiettivi attesi, non solo di carattere teorico o mnemonico, ma utili ad evidenziare la natura pratica e applicativa dei concetti e delle nozioni acquisiti, con riferimento all’intera gamma dei contenuti
- **simulazioni**: possono prevedere la redazione di un project work individualmente o in gruppo di lavoro, tecnica molto efficace in termini di applicabilità e ricaduta in ambito lavorativo. Il project work può anche essere realizzato durante lo sviluppo del percorso formativo e l’elaborato finale potrà essere presentato in plenaria.

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

3.4.5 Previsione di spesa

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

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

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

SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

Ai sensi dell’art. 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113 e, in specifico, dal dettaglio indicato nella Guida alla compilazione, come confermato nel DM del 30 ottobre 2025 e direttiva sulle linee guida del PIAO 2026/2028 è indicato che nelle Amministrazioni con meno di 50 dipendenti non è obbligatorio inserire l’informativa relativa alla sottosezione relativa al Monitoraggio.

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”.