



**SARDIGNA CHIRCAS
SARDEGNA RICERCHE**



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2024 – 2026

Gennaio 2024

Sommario

Premessa	4
Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	6
1.1. CHI SIAMO: IDENTITÀ E MISSIONE.....	6
1.2. COSA FACCIAMO: FUNZIONI, SERVIZI E PRODOTTI EROGATI.....	6
Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	9
2.1 VALORE PUBBLICO.....	9
2.2 PERFORMANCE.....	15
2.3 RISCHI CORRUTTIVI.....	25
2.3.1 Il contesto esterno	25
2.3.2 Il contesto interno: criticità e opportunità	29
2.3.3 Obiettivi strategici Anticorruzione	31
2.3.4 SOGGETTI COINVOLTI	31
2.3.5 ANALISI DEL CONTESTO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO	32
2.3.6 ANALISI DEI RISCHI E INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE	40
2.3.7 TRATTAMENTO DEL RISCHIO - MISURE GENERALI	61
2.3.8 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE ATTUATE	63
2.3.9 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE PROGRAMMATE PER IL 2024	64
2.4 TRASPARENZA.....	65
2.4.1 Amministrazione Trasparente - Evoluzione, flussi informativi, monitoraggio e controllo	65
2.4.2 Evoluzione dei sistemi	66
2.4.3 Flussi informativi: responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati	66
2.4.4. Criteri generali di aggiornamento e archiviazione dei dati	66
2.4.5 Diritto d'accesso	67
2.4.6 Limiti alla pubblicazione dei dati – Protezione dei dati personali	68
Sezione 3. Organizzazione e capitale umano	69
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	69
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	72
3.2.1 Il contesto normativo di riferimento – Cenni:	72
3.2.2 Organizzazione del lavoro agile	74
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	88
3.3.1 Premessa e obiettivi del Piano e presupposti normativi	88
3.3.2 I compiti istituzionali e ambiti di attività	89
3.3.3 La situazione organizzativa di partenza	91
3.3.4 Stato di attuazione del precedente piano del fabbisogno	94
3.3.5 Turnover del personale e dinamica della spesa	94
3.3.6 Mancata presenza dei Dirigenti	94
3.3.7 Cessazioni Previste	95
3.3.8 Il contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale	96

3.3.9 La determinazione della capacità assunzionale 2023-2025 (limiti assunzionali):.....	97
3.3.10 Il fabbisogno di personale di Sardegna Ricerche 2023-2025.....	98
3.3.11 La Copertura finanziaria.....	101
3.3.12 Dotazione organica 2023/2025.....	102
3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	103
Sezione 4. Monitoraggio	109

Premessa

IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Il PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, è un nuovo adempimento semplificato per le pubbliche amministrazioni. È stato introdotto all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", il cosiddetto "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. Le amministrazioni con più di 50 dipendenti (esclusi gli istituti scolastici) dovranno riunire in quest'unico atto tutta la programmazione, finora inserita in piani differenti, e relativa a: gestione delle risorse umane, organizzazione dei dipendenti nei vari uffici, formazione e modalità di prevenzione della corruzione. Il PIAO ha durata triennale, ma viene aggiornato annualmente. Definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati
 - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale
 - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali
 - e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti.

Il quadro normativo di riferimento è stato poi completato nel corso dell'anno 2022 con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DPR 81/2022 che ha individuato nel dettaglio gli adempimenti assorbiti dal PIAO e cioè il piano dei fabbisogni, il piano delle azioni concrete, il piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, il piano delle performance, il piano di prevenzione della corruzione, il piano organizzativo del lavoro agile e i piani di azioni positive. Infine, con il DM del 24 giugno 2022 è stato definito il contenuto del PIAO e lo schema di Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche.

Nel rispetto della scadenza prevista al 31 gennaio, Sardegna Ricerche ha provveduto a predisporre il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO) per il triennio 24-26 quale piano integrato tra le diverse prospettive programmatiche in un'ottica di creazione di **più Valore Pubblico**.

+ SALUTE → - RISCHI → + PERFORMANCE → + VALORE PUBBLICO

Per Valore Pubblico (VP) in senso stretto si intende il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da un'amministrazione pubblica, rispetto ad un livello di partenza.

In coerenza con tale obiettivo, nel PIAO si è proceduto a mantenere gli obiettivi strategici assegnati dall'Assessore della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio con la DGR n. 48/61 del 10.12.2021 declinandoli in **obiettivi direzionali** (ODR) per il triennio 24-26, integrando e coordinando la pianificazione degli obiettivi con la pianificazione delle azioni e delle risorse ad essi connesse in termini di digitalizzazione dei processi, di fabbisogno del personale, di parità di genere, di fabbisogni formativi, di sviluppo organizzativo ed organizzazione del lavoro agile e di riduzione del rischio di erosione del valore pubblico a seguito di fenomeni corruttivi.

Per l'aggiornamento 2024-2026 del PIAO hanno collaborato, sulla base delle proprie competenze e sotto la supervisione della Direzione Generale di Sardegna Ricerche, per ciascuna delle Sezioni, le strutture organizzative che si elencano di seguito:

- a) La Sezione Valore Pubblico è stata aggiornata a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione e Performance.
- b) La Sezione Performance è stata aggiornata a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione e Performance
- c) La Sezione Prevenzione della corruzione e trasparenza è stata aggiornata a cura dell'unità di supporto al RPCT, cioè la Responsabile dell'Unità Organizzativa "Settore Affari Generali" .
- d) Le Sezioni Sviluppo organizzativo, Lavoro agile e Programmazione del fabbisogno e obiettivi formativi annuali e pluriennali sono state aggiornate a cura della Settore Risorse Umane in collaborazione con il Settore Bilancio..
- e) La Sezione Monitoraggio è stata aggiornata a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione e Performance

Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

Amministrazione Pubblica	Sardegna Ricerche
Indirizzo	Via Palabanda 9 – 09124 Cagliari
PEC	Protocollo@cert.sardegna-ricerche.it
CF	92024600923
P. IVA	01930910920
Sito web	https://www.sardegna-ricerche.it

1.1. CHI SIAMO: IDENTITÀ E MISSIONE

Con la L.R. 20 del 5 agosto 2015 Sardegna Ricerche è stata trasformata in Agenzia Regionale con l'obiettivo strategico di stimolare e accelerare la crescita del sistema economico regionale attraverso le leve della ricerca, dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione, favorendo lo sviluppo dei settori innovativi ed a elevato contenuto di conoscenza e promuovendo la competitività delle imprese dei settori tradizionali.

L'Agenzia persegue le finalità istituzionali di:

- a) promozione della ricerca e dello sviluppo tecnologico;
- b) assistenza alle piccole e medie imprese;
- c) erogazione, a favore di imprese singole o associate, di servizi finalizzati alla introduzione di nuove tecnologie, alla modernizzazione della gestione e al sostegno delle attività aziendali.

Dal 2003 Sardegna Ricerche gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico regionale, un sistema di infrastrutture avanzate e servizi per l'innovazione e l'industrializzazione della ricerca a disposizione di ricercatori e imprese in quattro settori strategici: ICT, Biomedicina, Biotecnologie ed Energie Rinnovabili. Insieme alla Regione Autonoma della Sardegna, alle Università di Cagliari e Sassari, ai centri di ricerca e alle imprese dell'Isola, Sardegna Ricerche ha promosso la creazione dei quattro distretti tecnologici regionali: cluster energie rinnovabili, distretto ICT, distretto biomed e distretto biotecnologie applicate. Da oltre 20 anni, Sardegna Ricerche gestisce programmi e servizi che aiutano i nuovi imprenditori a trasformare un'intuizione in un'idea d'impresa e un'idea in un prodotto e le imprese già avviate a introdurre le necessarie innovazioni di prodotto e di processo per essere competitive sul mercato globale. Sardegna Ricerche promuove inoltre la diffusione della cultura scientifica nell'Isola, sia attraverso iniziative rivolte ai più giovani (tra cui concorsi per le scuole, visite guidate al Parco tecnologico – con una media annuale di circa 2.000 visitatori – e corsi di formazione) che al grande pubblico (conferenze, science café, ecc.).

1.2. COSA FACCIAMO: FUNZIONI, SERVIZI E PRODOTTI EROGATI

Per il perseguimento delle finalità di cui all'articolo 2 della L.R. 20 del 5 agosto 2015, l'agenzia "Sardegna Ricerche" può svolgere le seguenti funzioni:

- a) promuovere la valorizzazione, lo sviluppo, la sperimentazione e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca;
- b) promuovere lo sviluppo tecnologico e la competitività delle imprese della Regione;
- c) stimolare e realizzare iniziative di sostegno alla ricerca industriale;
- d) erogare servizi alle imprese e ai centri di ricerca per lo sviluppo e valorizzazione economico-commerciale, tecnologica e organizzativa delle proprie attività;
- e) facilitare e stimolare la creazione di nuove imprese innovative, anche mediante l'erogazione di benefici destinati a persone fisiche;
- f) promuovere, gestire e favorire lo sviluppo del parco scientifico e tecnologico della Sardegna, articolato in poli sul territorio regionale;
- g) realizzare iniziative di animazione economica, di diffusione dell'innovazione tecnologica e di divulgazione scientifica;
- h) supportare la Regione nel coordinamento degli enti privati di ricerca di emanazione regionale;
- i) fornire supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre pubbliche amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale;

- j) realizzare iniziative per lo sviluppo del capitale umano innovativo e qualificato ed eroga benefici e agevolazioni per la promozione della ricerca in ambito aziendale;
- k) nell'ambito delle proprie attività istituzionali concedere, secondo le proprie disponibilità e le risorse assegnate, incentivi, contributi, agevolazioni, sovvenzioni e benefici;
- l) compiere ogni atto utile al perseguimento delle finalità di cui all'articolo 1.

I compiti istituzionali assegnati all'agenzia Sardegna Ricerche portano all'individuazione di almeno 6 macro-ambiti di attività:

- **azione cluster:** è finalizzata a risolvere nodi critici, diseconomie ed innalzare la cultura imprenditoriale ed innovativa di gruppi di imprese, favorendo la collaborazione tra le stesse. Produce attività, risultati e conoscenze che vengono messe a disposizione delle imprese;
- **azione start up:** favorisce la nascita di nuove imprese ad elevato contenuto innovativo;
- **azione progetti di ricerca & sviluppo e sperimentazione:** è finalizzata a favorire lo svolgimento di specifici progetti di interesse delle singole aziende e da esse appropriabili;
- **azione informazione e divulgazione:** riguarda una vasta gamma di servizi di informazione, animazione e assistenza che Sardegna Ricerche e le strutture collegate offrono in favore del sistema delle imprese e della ricerca nel settore degli appalti pubblici, delle energie rinnovabili, della progettazione per la partecipazione a iniziative europee di ricerca e innovazione e comprende inoltre l'accessibilità ad una biblioteca specializzata e ad un Centro di documentazione affiliato alla rete PATLIB, che fornisce assistenza e informazione su brevetti e marchi; in tale ambito rientra anche l'attività di promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- **azione servizi innovativi e di trasferimento tecnologico:** riguarda la realizzazione di iniziative finalizzate ad accrescere la competitività delle imprese e dei centri di ricerca isolani attraverso il supporto alla realizzazione di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico; comprende anche l'accesso ad un laboratorio attrezzato per lo sviluppo prototipale di nuovi device e ad un laboratorio di digital fabrication (FABLAB).
- **azione risorse umane:** nell'ambito delle sue attività istituzionali, per stimolare e supportare la crescita delle imprese del territorio regionale, lo sviluppo e la diffusione di tecnologie innovative e la formazione di personale altamente qualificato, Sardegna Ricerche cura lo svolgimento di attività formative di contenuto altamente innovativo per il sistema imprenditoriale e per la ricerca e allestisce e organizza, in collaborazione con gli enti di ricerca partner e con le due Università della Sardegna, programmi per rendere disponibili alla comunità scientifica e imprenditoriale profili professionali di alta qualificazione.

Accanto a tali macro-ambiti di attività, Sardegna Ricerche è chiamata inoltre a:

- a) **gestire il parco scientifico** e promuoverne lo sviluppo
- b) **supportare la RAS**, fornendo supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre pubbliche amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale.

Sardegna Ricerche contribuisce all'attività di promozione dello sviluppo regionale della Sardegna attraverso azioni a carattere istituzionale e pubblico aventi l'obiettivo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, orientando la ricerca e le relative applicazioni verso fabbisogni reali del sistema economico regionale e favorendo i processi di trasferimento tecnologico verso le imprese.

Nell'ambito delle attività istituzionali attribuite, l'Amministrazione Regionale sta chiedendo all'Ente un supporto sempre maggiore nella definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, in particolare:

- nella promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- l'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione;
- nel supporto all'attuazione dei programmi regionali sulla ricerca di base (LR 7/2007);
- nella realizzazione delle azioni di raccordo e interazione tra sistema della ricerca e sistema imprenditoriale;
- nel coordinamento finanziario, gestionale e operativo del sistema integrato dei centri di ricerca regionale.

Sardegna Ricerche ha sede legale a Cagliari in via Palabanda 9, ed inoltre si avvale di una struttura operativa che ha la sede principale nel Parco tecnologico, a Pula, in provincia di Cagliari. Sono inoltre presenti uffici a Macchiarreddu (comune di Uta) e a Nuoro, presso l'AILUN, Associazione per l'Istituzione della Libera Università Nuorese.

Sardegna Ricerche per la sua mission si avvale altresì di 3 Organismi che svolgono la loro attività nel Parco Scientifico e Tecnologico di Pula, Alghero e Oristano, come di seguito indicato:

Sardegna Ricerche	Piattaforme tecnologiche, laboratori, spazi attrezzati, infrastrutture tecnologiche
CrS4	Piattaforme abilitanti ICT, reti e potenza di calcolo ad alte prestazioni, attrezzature scientifiche per Simulation and modeling e Visual computing
Porto Conte Ricerche	Impianti pilota per nuovi prodotti agroalimentari, attrezzature scientifiche e piattaforme tecnologiche, spazi attrezzati, laboratori e infrastrutture
IMC	Strutture e attrezzature dedicate all'attività di ricerca sugli organismi marini, l'acquacoltura e all'attività didattica

Negli ultimi anni la strategia regionale è stata quella di individuare e specializzare i centri di ricerca regionali in maniera da rispondere agli obiettivi di consolidare le pre-esistenti eccellenze e specificità in funzione territoriale, sostenendo l'avanzamento conoscitivo e tecnologico ad alto potenziale competitivo. In questo quadro:

- Il **CRS4** si focalizza sulle tecnologie computazionali abilitanti e sulla loro applicazione nei settori della biomedicina, della biotecnologia, della società dell'informazione, dell'energia e dell'ambiente: settori tematici, caratterizzati da un elevato impatto economico e sociale, che rispondono alle esigenze del mercato, della collettività e alla necessità di sviluppare prodotti, processi e servizi ad alto contenuto tecnologico. Uno dei principali punti di forza del CRS4 è il centro di High Performance Computing (HPC) che si avvale di una delle maggiori concentrazioni di potenza di calcolo in Italia e, grazie all'altissima specializzazione del personale CRS4, fornisce un eccezionale livello di flessibilità nell'utilizzo di hardware specializzato all'avanguardia. Assieme a queste risorse computazionali, il centro gestisce la più grande piattaforma di genotipizzazione ad alta processività e di sequenziamento di nuova generazione in Italia (throughput aggregato nel 2012 di 5.4 TeraBase/mese), direttamente collegata alle proprie risorse computazionali. Tale sinergia, unica in Italia, consente al CRS4 di svolgere attività di ricerca di eccellenza e di progettare ed eseguire procedure di analisi per studi di dimensioni prima impensabili.
- **Porto Conte Ricerche** si specializza nei settori sperimentali ed applicativi delle biotecnologie e delle tecnologie alimentari ed opera nei servizi a favore di imprese impegnate in attività di ricerca industriale, e nell'innovazione tecnologica dei sistemi produttivi high-tech e tradizionali. PCR ha sviluppato e gestisce laboratori tecnologici per la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo nei settori proteomica, metabolomica e genomica. L'integrazione di tecnologie di proteomica differenziale e sistematica (tra le più complete e produttive in Italia), con le piattaforme per l'analisi metabolomica e genomica, gestite da personale altamente specializzato, fanno di PCR un centro unico in Italia nel settore biomarker discovery e garantisce il raggiungimento di elevate specifiche qualitative e quantitative per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi analitici nel settore delle biotecnologie diagnostiche in ambito umano, veterinario e food. Per sostenere le imprese del settore agro-alimentare, PCR gestisce impianti tecnologici per la realizzazione di nuovi prodotti e processi, di sistemi di packaging e per la valorizzazione di scarti e sottoprodotti dell'industria alimentare.
- **IMC** si focalizza su attività di ricerca scientifica in ambito marino, lagunare e costiero finalizzate alla gestione delle biorisorse della fascia costiera attraverso la conservazione della qualità dell'ambiente, degli ecosistemi e della biodiversità, e all'individuazione dei processi che possono determinare un impatto su ambienti vulnerabili di elevata importanza ecologica ed economica. Le linee principali di ricerca comprendono lo studio delle specie di rilevanza commerciale e delle interazioni con il loro ambiente per la gestione della pesca e dell'acquacoltura, lo studio della biologia riproduttiva e dell'accrescimento di specie nuove per l'acquacoltura, lo studio di applicazioni industriali su organismi acquatici, e la gestione degli ecosistemi e delle comunità animali e vegetali di ambiente marino e costiero. IMC dispone di laboratori umidi con vasche e acqua di mare corrente attrezzati per sperimentazione in micro e mesocosmi con riproduzione e controllo di tutti i parametri ambientali e laboratori di analisi chimiche, istologiche e sedimentologiche.

Sia CRS4 che Porto Conte Ricerche sono società a responsabilità limitata con socio unico pubblico (100% Sardegna Ricerche), mentre IMC è una Fondazione di Ricerca Scientifica senza scopo di lucro di cui Sardegna Ricerche è socio ordinario insieme al CNR. Nella gestione di queste partecipazioni, Sardegna Ricerche svolge in pratica il ruolo di holding regionale della ricerca e innovazione.

I piani di attività dei centri di ricerca partecipati da Sardegna Ricerche vengono predisposti su base annuale e le fonti di finanziamento necessarie allo sviluppo delle attività operative e gestionali vengono fornite, come previsto dalla normativa attualmente in essere, attraverso quote dello stanziamento annuo per il fondo di funzionamento di Sardegna Ricerche e dello stanziamento annuo sull'art. 9 lett. c della LR 20/2015 (ex art. 26 della LR 37/1998 - Piano del Lavoro).

Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 VALORE PUBBLICO

Con la DGR n.48/61 del 10/12/2021 sono stati approvati gli obiettivi generali e le priorità strategiche assegnate all'agenzia regionale Sardegna Ricerche per il triennio 21-23.

In assenza di nuovi indirizzi strategici per il triennio 24-26 e al fine di dare continuità alle attività in corso, l'Agenzia ha ritenuto opportuno avviare il nuovo ciclo di programmazione confermando gli obiettivi strategici del triennio precedente, da assumersi a base dell'azione di programmazione annuale e pluriennale, come di seguito riportati:

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità politico-istituzionale	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	1.1 Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica dell'Agenzia con relative procedure di stabilizzazione, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alla nuova programmazione 2021/2027.
Identità economica	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPMI	2.1 Aumento della competitività delle imprese del sistema economico regionale, sostenendo la realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, anche attraverso bandi, finalizzati a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle micro, piccole, medie e grandi imprese attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale che introducono innovazione di prodotto e/o di processo contribuendo a rafforzare la competitività del sistema economico regionale, la crescita e l'incremento dell'occupazione delle imprese operanti nelle aree di specializzazione identificate dalla Smart Specialization Strategy della Regione Autonoma della Sardegna (S3), prioritariamente per progetti in grado di incontrare nuovi bisogni e nuove opportunità connesse alla realtà del post Covid.
	3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	3.1 Qualificazione e rafforzamento delle infrastrutture regionali della ricerca per promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra MPMI e gli organismi di ricerca, anche attraverso programmi di ricerca collaborativa
		3.2 Favorire l'accesso da parte delle MPMI a laboratori e servizi qualificati di ricerca e sviluppo offerti dal sistema POLARIS – Parco Scientifico e Tecnologico.
4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	4.1 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale Servizio pesca e acquacoltura, per la realizzazione di uno "Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)" e alla predisposizione del "Piano regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne	
		4.2 Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, per la realizzazione del progetto SINNOS finalizzato al rafforzamento della riconoscibilità internazionale del brand Sardegna e ad incrementare le potenzialità comunicative in chiave turistica delle peculiarità ambientali, culturali, archeologiche ed enogastronomiche della Sardegna
Identità territoriale, ambientale e turistica	5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5.1 Promozione della ricerca di nuovi processi produttivi, della sperimentazione di nuovi prodotti, la misurazione dei costi ambientali, l'analisi dei costi durante tutto il ciclo di vita di un bene, la certificazione di prodotti e dei processi, la qualificazione di distretti produttivi e di aree geografiche, anche attraverso programmi per la sostenibilità ambientale da realizzarsi presso il Parco scientifico di Pula
		5.2 Sviluppare politiche pubbliche per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici e degli edifici privati, considerando quale oggetto d'intervento il sistema "edificioimpianto", promuovendo l'elaborazione di diagnosi energetiche (ante e post intervento) e la realizzazione dei principali interventi ivi previsti, l'applicazione di Sistemi di gestione dell'energia, l'efficientamento energetico degli immobili e le attività di formazione e sensibilizzazione rivolte agli utenti finali e ai professionisti operanti nel settore.

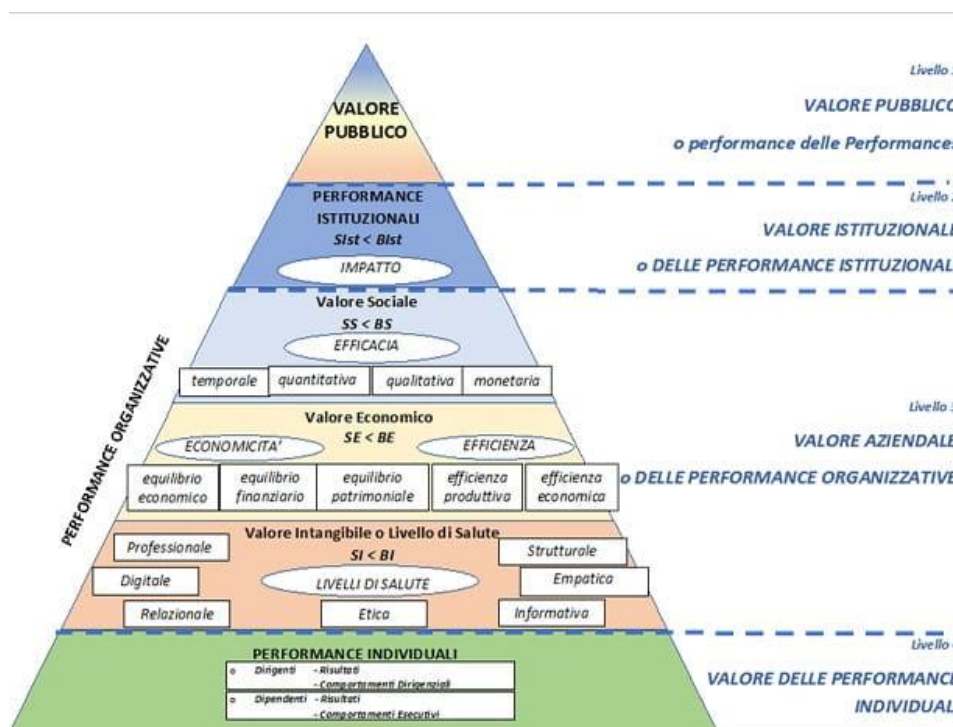
Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità culturale e della conoscenza	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	6.1 Riqualificazione dell'importante complesso storico dell' Ex Manifattura Tabacchi, ed in particolare dell'ex "Cinema 2 Palme", della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, mediante la realizzazione di lavori di particolare rilevanza sotto il profilo architettonico, storico-artistico e conservativo.
		6.2 Realizzazione di attività culturali inerenti la "Fabbrica della Creatività" con l'obiettivo di fare della ex Manifattura Tabacchi un luogo multifunzionale di produzione e promozione della creatività artistica, culturale, scientifica, della innovazione digitale tramite programmi di particolare interesse storico, culturale, cinematografico con elementi che valorizzino il carattere identitario del popolo sardo.
Identità dell'insularità	7_PROMUOVERE, SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	7.1 Definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico regionale, con riferimento alla promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso la realizzazione di eventi, e all'internazionalizzazione del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione.
		7.2 Creazione di "Laboratori di Innovazione", all'interno del Polo strategico dell'innovazione nel Mediterraneo, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi comuni in accordo con Università e Centri di Ricerca, anche per favorire il cosiddetto "rientro dei cervelli" che lavorano nei diversi comparti della ricerca e dell'innovazione anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione e forme di cooperazione pubblico/privata. Il laboratorio intende infine formare i giovani sui temi di frontiera, favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca al mondo delle imprese e promuovere la nascita di nuove start up innovative.

Secondo le Linee Guida 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica "L'ente crea Valore Pubblico quando consegue un miglioramento congiunto degli impatti esterni [livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi] ed interni [livello di salute dell'ente]: per creare Valore a favore di cittadini e utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'ente deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili".

Per Valore Pubblico in senso stretto si intende il livello complessivo di benessere multidimensionale (economico, sociale, ambientale e/o sanitario ecc.) degli utenti e degli altri stakeholders creato dall'amministrazione pubblica.

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

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

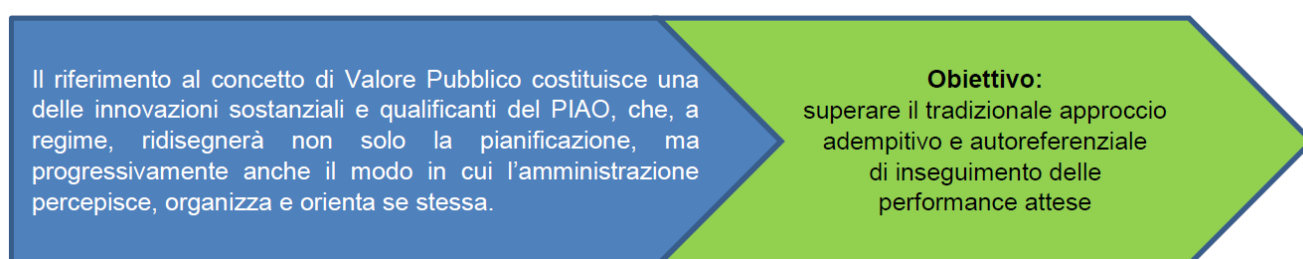


"La piramide del valore" (Deidda Gagliardo 2002)

Gli obiettivi strategici sono legati all' Benessere economico sociale dell'Agenda ONU 2030, nella definizione di un percorso di verifica degli impatti, attraverso un controllo anche customer satisfaction, interna e esterna, che andrà a regime in particolare nella gestione da parte dell'Agenzia della Programmazione UE 2021/2027.

Il Valore Pubblico, mutuato dalle indicazioni della Regione Autonoma della Sardegna, con il PIAO 2023/2025, 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.

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



Valore Pubblico - finalità

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

Come previsto dal Regolamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Sardegna Ricerche, approvato con la Determinazione DG n. 1629 del 28/12/2017, infatti, si individua una stretta correlazione tra obiettivi di performance individuali e organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi e delle priorità strategiche (performance istituzionali), assegnati all'Agenzia Sardegna Ricerche per gli anni 2021/2023 dalla Regione Autonoma della Sardegna, definiti attraverso indicatori che tendono all'individuazione del Valore Pubblico generato:

Indicatori di risultato: misurano il grado di effettiva realizzazione dell'obiettivo. Tendenzialmente il raggiungimento di questi indicatori è nella piena governabilità dei componenti dell'organo politico e dei rami dell'amministrazione cui sono preposti. (ES. approvazione di una delibera di giunta; realizzazione di un ponte; acquisto di automobili per il car sharing ecc...). L'indicatore assume valori compresi tra 0 e 100.

Indicatori di impatto: misurano gli effetti della realizzazione degli obiettivi che possono dipendere da fattori esogeni all'Agenzia e potenzialmente estranei alla sfera di governabilità dei componenti dell'organo direzionale e dei rami dell'amministrazione cui sono preposti. L'indicatore assume valori compresi tra 0 e 100.

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

L'impatto **sociale**, la creazione di valore attraverso prodotti e/o servizi generati dalle imprese beneficiarie in grado di migliorare la vita delle persone, prende in considerazione le ricadute che gli interventi di Sardegna Ricerche hanno sul sistema imprenditoriale sardo in termini, principalmente, di sostenibilità dell'attività delle piccole e medie imprese nel creare lavoro e sviluppo ma, anche, in ricadute di promozione e divulgazione dell'attività dell'Agenzia volta allo sviluppo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

L'impatto **ambientale**, legato alla tutela dell'ambiente con riduzioni dell'impatto ambientale nelle fasi produttive e nell'attenzione al consumo delle risorse naturali, risultante più residuale, considera l'attività che Sardegna Ricerche porta avanti in termini di miglioramento dell'efficiamento energetico e della creazione di infrastrutture che migliorino i servizi offerti, in particolare dal punto di vista della sostenibilità ambientale.

L'impatto **organizzativo**, garantendo giustizia e uguaglianza nel trattamento dei dipendenti, creando condizioni di sicurezza nel posto di lavoro e infondendo senso di appartenenza in chi lavora, riguarda l'attività portata avanti dalla struttura interna dell'Agenzia, la cui buona organizzazione incide nel miglioramento dei processi di raggiungimento degli obiettivi e di realizzazione delle attività assegnate.

Indicatori sulla capacità di impegno: esprime la capacità dell'Amministrazione di contrarre obbligazioni giuridicamente perfezionate in relazione agli stanziamenti di competenza nell'anno corrente. L'indicatore assume valori compresi tra 0 e 100.

Indicatori sulla capacità di pagamento: è il rapporto tra pagamenti totali e massa spendibile, dove per massa spendibile si intende la somma degli stanziamenti definitivi e dei residui iniziali, e misura la capacità dell'Amministrazione di far fronte agli impegni correnti e passati attraverso i pagamenti nell'anno corrente. L'indicatore assume valori compresi tra 0 e 100.

In analogia a quanto portato avanti dalla Regione Sardegna nel 2023 si è avviato un lavoro relativo al raggiungimento degli obiettivi dell'agenda 2030, ed in particolare rispetto a quelli ritenuti attinenti e trasversali a tutti gli obiettivi strategici dell'Agenzia.



Si fa riferimento, in particolare, all'obiettivo 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA **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 dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione, e che incoraggino la formalizzazione e la crescita delle piccole-medie imprese, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari.

e all' obiettivo 9 IMPRESE INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE **Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile**, con particolare riferimento al traguardo 9.5 Aumentare la ricerca scientifica, migliorare le capacità tecnologiche del settore industriale in tutti gli stati – in particolare in quelli in via di sviluppo – nonché incoraggiare le innovazioni e incrementare considerevolmente, entro il 2030, il numero di impiegati per ogni milione di persone, nel settore della ricerca e dello sviluppo e la spesa per la ricerca – sia pubblica che privata – e per lo sviluppo.



L'agenzia attraverso le sue specifiche attività perseguirà, per il 2024, il raggiungimento di obiettivi che possono essere considerati come miglioramento dell'impatto più generale dell'Agenda 2030:



Obiettivo 5 UGUAGLIANZA DI GENERE Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze, traguardo 5.5 Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica.



Obiettivo 7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni, 7.2 Entro il 2030, aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale



Obiettivo 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni, 10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro



Obiettivo 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili, 11.a Sostenere rapporti economici, sociali e ambientali positivi tra le zone urbane, periurbane e rurali, rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale



Obiettivo 13 AGIRE PER IL CLIMA Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze, 13.2 Integrare nelle politiche, nelle strategie e nei piani nazionali le misure di contrasto ai cambiamenti climatici



Obiettivo 14 VITA SOTT'ACQUA Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile, 14.a Aumentare le conoscenze scientifiche, sviluppare la capacità di ricerca e di trasferimento di tecnologia marina, tenendo conto dei criteri e delle linee guida della Commissione Oceanografica Intergovernativa sul trasferimento di tecnologia marina, al fine di migliorare la salute degli oceani e migliorare il contributo della biodiversità marina per lo sviluppo dei paesi in via di sviluppo, in particolare i piccoli Stati insulari in via di sviluppo e i paesi meno sviluppati.



Obiettivo 15 VITA SULLA TERRA Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, contrastare la desertificazione, arrestare il degrado del terreno, fermare la perdita della diversità biologica



Obiettivo 17 Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile, Incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati

Di seguito si evidenzia, per ciascun obiettivo strategico assegnato all'agenzia per il triennio 21-23, il peso dell'impatto (economico, sociale, ambientale e organizzativo), la baseline relativa all'anno 2022, con l'indicazione di un riferimento principale utile alla valutazione (calcolato in una scala di valori da 1 a 5) e il target previsto al 31/12/2023 (calcolato in una scala di valori da 1 a 5):

VALORE PUBBLICO													
OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023	PESO	ONU 2030	Percentuale di realizzazione degli obiettivi strategici		Percentuale di raggiungimento degli impatti					Capacità di impegno (impegnato/stanziato)		Capacità di spesa (pagato/stanziato)	
			Indicatore	Target	Indicatore			Target	Indicatore	Target	Indicatore	Target	
					ESTER NI (Outcome)	SOCIALE	ECONOMICO						
1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	33%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	10	Obiettivi di spesa	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	5	Attività front-office					
						AMBIENTALE	0	-					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	85	Struttura e personale					
2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO E UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' E DI SUPPORTO ALLE MPMI	15%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	50	Progetti MPMI	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	45	Liquidazioni MPMI					
						AMBIENTALE	0	-					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	5	Attività back-office					
3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	12%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	50	Trasferimenti	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	30	Liquidazioni					
						AMBIENTALE	15	Parco Polaris					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	5	Attività back-office					
4_SVOLGERE ATTIVITA' DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALI E AD ALTRE P.A.	10%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	50	Trasferimenti	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	20	Liquidazioni					
						AMBIENTALE	15	Progetti ambientali					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	15	Obiettivi di spesa					
5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	5%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	20	Investimenti specifici	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	15	Diffusione territoriale					
						AMBIENTALE	60	Prog. Ambientali e energetici					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	5	Attività back-office					
6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	17%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	25	Manifattura Tabacchi	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	60	Progetti culturali					
						AMBIENTALE	10	Investimenti specifici					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	5	Attività back-office					
7_PROMUOVERE, SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA, L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	8%		Media del raggiungimento degli obiettivi direzionali	95%	ESTER NI (Outcome)	ECONOMICO	40	Comunicazioni e promozione cultura scientifica	Miglioramento	Impegnato/stanziato	85%	Pagato/stanziato	70%
						SOCIALE	35	Divulgazione e scientifica					
						AMBIENTALE	15	Diffusione territoriale					
					INTER NI (Income)	ORGANIZZATIVO	10	Attività back-office					

2.2 PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Sardegna Ricerche, adottato con la Determinazione DG n. 1629 del 28/12/2017, ed approvato dall'Assessorato della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del territorio con comunicazione del 17/01/2018 prot. n. 139, 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;
- individuale, riferita a ciascun dipendente dell'Agenzia, assunto sia con il contratto collettivo nazionale di lavoro delle aziende di credito che con il contratto collettivo regionale di lavoro della Regione Sardegna.

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.

Come è noto, il ciclo di gestione della performance prende avvio al termine dell'esercizio precedente a quello di riferimento con la fase di negoziazione tra il Direttore Generale e i Responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia, al termine della quale il Direttore Generale assegna ai Responsabili di U.O. con propria comunicazione gli obiettivi operativi per l'anno, individuando i programmi/progetti/macroattività da svolgere nell'anno considerato e le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Successivamente, e comunque entro il 31/01, i Responsabili di unità organizzativa provvedono a predisporre il programma operativo della propria U.O., assegnando le risorse umane a disposizione ai progetti/macro-attività gestite, definendo gli obiettivi individuali assegnati a ciascun dipendente, con specifica indicazione di pesi, indicatori e target al 31/12.

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

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

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

2.2.1 - Tabella Obiettivi Direzionali per l'anno 2024

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
DIREZIONE GENERALE (DIR_CGD_CDI_EUR_ITC_UT MANTAB)	10%	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	DG01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA E PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	N° PROCEDURE REINGEGNERIZZATE RISPETTO AL 2023
	10%	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	DG02_RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	REALIZZAZIONE DI ALMENO IL 50% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	DG03_STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	7_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	DG04_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	4_SVOLGERE ATTIVITA DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALE E ALTRE PA	DG05_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	DG06_PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO DELLE ATTIVITA' 2024-2029 DELLA EX MANIFATTURA TABACCHI DI CUI ALLA DGR 38/64 DEL 17/11/2023	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
SERVIZIO FINANZIAMENTI PER LA RICERCA (R&S_FIT_NET_STARTUP_STER)	10%	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	SFR01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	25%	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA E DI SUPPORTO ALLE PMI E ALLE PA	SFR02_SOSTENERE LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DI NUOVE IMPRESE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	25%	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA E DI SUPPORTO ALLE PMI E ALLE PA	SFR03_SOSTENERE LA RICERCA, L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO DELLE IMPRESE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	25%	3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	SFR04_STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	5%	4_SVOLGERE ATTIVITA DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALE E ALTRE PA	SFR05_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	10%	7_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	SFR06_REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
SERVIZIO PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO (BVR_ERM_TTP_CIRC_TEC)	5%	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	SIT01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	10%	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	SIT02_RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA E DI SUPPORTO ALLE PMI E ALLE PA	SIT03_SOSTENERE LA RICERCA, L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	20%	3_RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INTEGRATO DEI CENTRI DI RICERCA REGIONALI E DEL SISTEMA POLARIS	SIT04_POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	10%	4_SVOLGERE ATTIVITA DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALE E ALTRE PA	SIT05_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	15%	5_PROMUOVERE LA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOSTENERE L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	SIT06_STIMOLARE LE ATTIVITA' DI R&S IN CAMPO ENERGETICO, AMBIENTALE, TURISTICO E TUTELA DELLA SALUTE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	10%	7_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	SIT07_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	10%	6_SUPPORTARE IL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI, CREATIVE E CULTURALI	SIT08_PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO DELLE ATTIVITA' 2024-2029 DELLA EX MANIFATTURA TABACCHI DI CUI ALLA DGR 38/64 DEL 17/11/2023	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

SERVIZIO	PESO ODR	COLLEGAMENTO CON OBIETTIVO STRATEGICO DGR	OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	INDICATORE OBIETTIVO DIREZIONALE
SERVIZIO SUPPORTI DIREZIONALI (AGI_BIL_RU_SAG)	30%	1_RAFFORZARE IL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA E ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO	SSD01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	30%	2_GARANTIRE UN APPROCCIO STRATEGICO UNITARIO IN TEMA DI RICERCA INNOVAZIONE E COMPETITIVITA E DI SUPPORTO ALLE PMI E ALLE PA	SSD02_PROMUOVERE INIZIATIVE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA COMPETITIVITA DELLA PA	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	15%	4_SVOLGERE ATTIVITA DI SUPPORTO E ASSISTENZA AI SINGOLI ASSESSORATI REGIONALE E ALTRE PA	SSD03_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024
	25%	7_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	SSD04_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA	REALIZZAZIONE DEL 100% DEGLI INTERVENTI PREVISTI NEL POA 2024

2.2.2 - Tabella Obiettivi Direzionali per l'anno 2024

OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	DG	SSD	SFR	SIT
MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA E PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE				
RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO				
SOSTENERE LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DI NUOVE IMPRESE				
SOSTENERE LA RICERCA, L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO				
PROMUOVERE INIZIATIVE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA COMPETITIVITA DELLA PA				
STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE				
POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO				
GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA				
STIMOLARE LE ATTIVITA' DI R&S IN CAMPO ENERGETICO, AMBIENTALE, TURISTICO E TUTELA DELLA SALUTE				
PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO DELLE ATTIVITA' 2024-2029 DELLA EX MANIFATTURA TABACCHI DI CUI ALLA DGR 38/64 DEL 17/11/2023				
REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE				
PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE				

2.2.3 - Tabella progetti/attività per Obiettivo Direzionale

Direzione Generale

OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	PROGETTO/ATTIVITA
DG01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA E PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	SEGRETERIA DG, SUPPORTO ALLE ALTRE UU.OO E ALTRE ATTIVITA ISTITUZIONALI
	PROGETTO COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE
	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA
	PROGRAMMAZIONE
	CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE
	CONTROLLO STRATEGICO
	CONTROLLI DI I LIVELLO POR FESR
	FASCICOLI DI PROGETTO AZIONI POR
ALTRE ATTIVITA ISTITUZIONALI E SUPPORTO ALLE ALTRE UU.OO	
DG02_RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	ADEGUAMENTO ITC
	ASSISTENZA INFORMATICA
DG03_STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE	ATTIVITA' DI INDIRIZZO MONITORAGGIO E CONTROLLO SOCIETA' PARTECIPATE
	PROGETTO SPORTELLO RICERCA EUROPEA (SPORTELLO APRE SARDEGNA)
	AZIONI POSITIVE PER LA PARITA' DI GENERE NEL MONDO DELLA RICERCA E DELLE IMPRESE
DG04_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA E ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE	Supporto alla RAS nelle azioni volte a ridurre il divario di genere, incentivare l'inclusione attiva, le pari opportunità e l'occupabilità
	DIVULGAZIONE SCIENTIFICA
	PROMOZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE START UP E IMPRESE INNOVATIVE
DG05_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	COMUNICAZIONE E MARKETING
	PROGETTO IPOACUSIE
	ACCORDO FEAMPA - PROGETTO ACQUE
DG06_PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO DELLE ATTIVITA' 2024-2029 DELLA EX MANIFATTURA TABACCHI DI CUI ALLA DGR 38/64 DEL 17/11/2023	PROGRAMMAZIONE POR 21-27
	ATTIVITA' MANIFATTURA TABACCHI

Servizio Finanziamenti per la ricerca

OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	PROGETTO/ATTIVITA
SFR01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA
	ALTRE ATTIVITA ISTITUZIONALI E SUPPORTO ALLE ALTRE UU.OO
SFR02_SOSTENERE LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DI NUOVE IMPRESE	SPORTELLO START UP
	BANDO INSIGHT
	BANDO BRIDGE
	BANDO VOUCHER START UP
SFR03_SOSTENERE LA RICERCA, L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO DELLE IMPRESE	AZIONE 113_ BANDO R&S_conclusione attività
	BANDO R&S AGROINDUSTRIA 2022
	BANDO SERVIZI INNOVAZIONE NELLE MPMI DEL SETTORE TURISTICO
	BANDO SERVIZI INNOVAZIONE NELLE MPMI DEL SETTORE TESSILE E SARTORIALE
	SARDINIA – AZIONI INNOVATIVE PER IL SETTORE MANIFATTURIERO
	SARDINIA – AZIONI INNOVATIVE PER IL SETTORE AGROALIMENTARE TRADIZIONALE
	SARDINIA – AZIONI INNOVATIVE PER IL SETTORE CULTURALE E AMBIENTALE
SFR04_STIMOLARE LA COLLABORAZIONE TRA ORGANISMI DI RICERCA E IMPRESE PER IL TRASFERIMENTO DEI RISULTATI DELLA RICERCA ALLE IMPRESE	POR 14-20 AZIONE 1.1.4. BANDO CLUSTER TOP DOWN
	POR 14-20 AZIONE 1.1.4. BANDO CLUSTER BOTTOM UP
	OSTRINNOVA2: POTENZIAMENTO DEL SISTEMA PRODUTTIVO DELLA MOLLUSCHICOLTURA IN SARDEGNA, NUOVI SITI PRODUTTIVI NEI COMPENDEI LAGUNARI DELLA SARDEGNA
	CLUSTER NUOVI PRODOTTI FOOD
	PROGRAMMA MICROBIRRIFICI SARDEGNA
	PROGETTI DI INNOVAZIONE TRASFERIBILE- Laboratori tecnologici per i microbirrifici
	PROGETTI DI INNOVAZIONE TRASFERIBILE - Progetto "Mugil Scale Up"
	CLUB DI PRODOTTO PARTEOLLA
	ANIMAZIONE ECONOMICA PER STIMOLARE LA CULTURA DELL'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE
	PROGETTI DI INNOVAZIONE TRASFERIBILE
	SFR05_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA
SUPPORTO VALUTAZIONE BANDI RAS	
PROGETTO "TUTTI A ISCOL@" - LINEA B) SCUOLE APERTE	
SFR06_REALIZZARE AZIONI DI POTENZIAMENTO E PROMOZIONE DELL'ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE	SPAZI DI COLLABORAZIONE
	DIVULGAZIONE SCIENTIFICA A SUPPORTO DEL PROGETTO EINSTEIN TELESCOPE
	PROGRAMMA NUORO:BIT
	INNOVATION LAB – RESTART – NUORO - RETE DEI LIVING LAB
	AZIONI DI SUPPORTO ALLA GERONTECNOLOGIA

Servizio Parco Scientifico e Tecnologico

OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	PROGETTO/ATTIVITA
SIT01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA
	ALTRE ATTIVITA ISTITUZIONALI E SUPPORTO ALLE ALTRE UU.OO
SIT02_RISTRUTTURAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DEL PARCO	POTENZIAMENTO PARCO
	GESTIONE PARCO
SIT03_SOSTENERE LA RICERCA, L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	PROGRAMMA PoC in Biomedicina
	PROGETTO "NEXT GENERATION VIROLOGY"
	PROGETTO MARITTIMO NeSt4ESG
	PROGETTO EEN ELSE (SMP 2022-2025)
	BANDO R&S ICT – EDIZIONE 2022
SIT04_POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DI SERVIZI QUALIFICATI DI RICERCA E SVILUPPO DEL PARCO	PROGETTO "Supporto alla ricerca biomedica e gestione Piattaforma Biomed"
	PROGETTO MEDICINA E SPORT
	PROGRAMMA I FAIR
	SPORTELLO PROPRIETÀ INTELLETTUALE
	FABLAB
	LABORATORIO PROTOTIPAZIONE RAPIDA
SIT05_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	PROGRAMMAZIONE POR 21-27
	I LAB – ACCADEMIA DIGITALE
	MARKETING MANIFATTURA
	LAVORI BIBLIOTECA CONSIGLIO REGIONALE
	GESTIONE E LAVORI EX MANIFATTURA TABACCHI
SIT06_STIMOLARE LE ATTIVITA' DI R&S IN CAMPO ENERGETICO, AMBIENTALE, TURISTICO E TUTELA DELLA SALUTE	GESTIONE PIATTAFORMA ENERGIE RINNOVABILI
	PROGETTO POWER INTEGRATION GRIDS
	BANDO S3 TURISMO, AMBIENTE, CULTURA, SARDEGNA UN'ISOLA SOSTENIBILE
	PARCO SARDEGNA CIRCOLARE
SIT07_PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEL PIANO DELLE ATTIVITA' 2024-2029 DELLA EX MANIFATTURA TABACCHI DI CUI ALLA DGR 38/64 DEL 17/11/2023	ATTIVITA' MANIFATTURA TABACCHI
SIT08_PROMUOVERE SOSTENERE E DIVULGARE LA CULTURA SCIENTIFICA L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE	FORMAZIONE PARCO

Servizio Supporti Direzionali

OBIETTIVI DIREZIONALI 2024	PROGETTO/ATTIVITA
SSD01_MIGLIORARE L'EFFICIENZA INTERNA PROMUOVERE L'INTEGRITA' ATTRAVERSO L'ADOZIONE DI MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	GARE E APPALTI
	CONTRATTUALISTICA
	NORME ORGANIZZAZIONE E CONSULENZA ALLE UO SU AFFARI GIURIDICI
	BILANCIO DI PREVISIONE
	REGOLARITA' CONTABILE
	INVENTARIO
	CICLO DELLE ENTRATE
	LIQUIDAZIONI E PAGAMENTI
	CONTABILITA FINANZIARIA ED ECONOMICO PATRIMONIALE
	CASSA ECONOMALE
	RENDICONTO DI ESERCIZIO
	ADEMPIMENTI TRASPARENZA E COMUNICAZIONE DATI A PIATTAFORME NAZIONALI
	ATTIVITA' DI COMPETENZA ASSEGNATE DAL SIGECO 14-20
	CONTROLLI AMMINISTRATIVI SUI PROGETTI
	PROTOCOLLO, LOGISTICA E ORGANIZZAZIONE
	AFFARI GENERALIE ALTRE ATTIVITA' ISTITUZIONALI
	PRIVACY
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	
FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE	
ALTRE ATTIVITA ISTITUZIONALI E SUPPORTO ALLE ALTRE UU.OO	
ANTI CORRUZIONE E TRASPARENZA	
SSD02_PROMUOVERE INIZIATIVE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA COMPETITIVITA DELLA PA	SPORTELLO APPALTI
	SPORTELLO PA
SSD03_GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA RAS E A ALTRE PA	ACCORDO FEAMP - PROGETTO ACQUE
	PROGRAMMAZIONE POR 21-27
SSD04_RAFFORZAMENTO DELLE ATTIVITA' LEGATE ALLA PROMOZIONE, SOSTEGNO E DIVULGAZIONE DELLA CULTURA SCIENTIFICA	BIBLIOTECA SCIENTIFICA REGIONALE
	BIBLIOTECA
	BANDO BORSE DI FORMAZIONE

2.3 RISCHI CORRUTTIVI

2.3.1 Il contesto esterno

Il **Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024**, approvato con la **DGR 9/15 del 5.03.2020**, ha definito le strategie e le politiche da realizzare dell'arco della legislatura e incentrate sulla costruzione di una Nuova Identità Sarda che si declina dinamicamente sotto una molteplicità di aspetti:

- identità politica-istituzionale
- identità economica
- identità territoriale, ambientale e turistica
- identità sociale, del lavoro e della salute
- identità culturale e della conoscenza
- identità rurale (territori rurali, costieri e acque interne)
- identità dell'insularità.

Tale documento regionale si basa sul quadro di riferimento dell'Agenda 2030 sullo Sviluppo Sostenibile, sottoscritto dall'Italia insieme ad altri 192 Stati membri delle Nazioni Unite che si sono impegnati a dare attuazione ad un programma di azione per uno sviluppo universale che garantisca l'integrazione fra i tre pilastri dello sviluppo sostenibile (ambiente, economia e società), oltre al pilastro istituzionale che ha caratteristiche trasversali. L'Agenda si sostanzia in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 traguardi da raggiungere entro il 2030, obiettivi comuni che riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui.

A valle di tale documento, la Regione Sardegna ha inoltre approvato gli **Indirizzi strategici per la preparazione dei programmi regionali FESR e FSE+ 2021-2027** con la **DGR n.32/30 del 29/07/2021** e la **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile** con la **DGR n.39/56 del 08/10/2021**: tali documenti rappresentano, in coerenza con i contenuti e gli obiettivi della Strategia Nazionale, dell'Agenda 2030, e in accordo con il Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024, la cornice di riferimento per la programmazione regionale, e di conseguenza con la programmazione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali dei Fondi SIE 2021-2027.

La Strategia Sardegna 2030 è articolata su cinque assi strategici:

1. una Sardegna più intelligente, con una rafforzata capacità amministrativa e una maggiore competitività del sistema produttivo orientato all'innovazione;
2. una Sardegna più verde, per la conservazione, gestione e valorizzazione delle risorse e del territorio e una transizione ecologica e resiliente ai cambiamenti climatici;
3. una Sardegna più connessa, con una efficiente rete digitale e di mobilità per il collegamento e la continuità nei territori;
4. una Sardegna più sociale, per un benessere diffuso basato su salute, formazione, competenze e lavoro e fondato su inclusione sociale, eguaglianza e cultura;
5. una Sardegna più vicina ai cittadini, che investe nella governance dei progetti di sviluppo territoriale, sulla consapevolezza dei cittadini e la valorizzazione del paesaggio.

I cinque temi sono declinati in 38 obiettivi strategici e 102 linee di intervento, con un lavoro che ha portato all'individuazione di un potenziale di oltre 600 azioni, come prima indicazione per dare attuazione e operatività alle strategie e agli obiettivi individuati per ciascun asse strategico. A partire dalla valutazione del posizionamento della Sardegna rispetto alla media nazionale e dal confronto con altre regioni italiane ed europee, come sopra illustrato, sono stati inoltre definiti 39 target, strettamente correlati agli obiettivi e alle linee di intervento da perseguire e raggiungere entro il 2030, e sono stati individuati 101 indicatori di contesto per il monitoraggio periodico della Strategia.

All'interno dei documenti regionali, grande spazio è stato dato all'analisi del posizionamento della Regione Sardegna rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (SDGs) e ai 5 Temi Strategici individuati. Di seguito la schematizzazione dell'analisi riportata nell'allegato 1 della DGR n.39/56 del 08/10/2021.

Dal grafico si evince come per alcuni Goal (es. gli obiettivi n. 2 "sconfiggere la fame", n.12 "consumo e produzione responsabili", n. 14 "vita sott'acqua", n. 15 "vita sulla terra" e n. 16 "pace, giustizia e istituzioni solide") gli indicatori compositi della Sardegna risultino al di sopra della media nazionale, rappresentando pertanto punti di forza che devono essere consolidati all'interno della Strategia Regionale.

In altri casi (es. obiettivo n. 1 “sconfiggere la povertà”, 4 “Istruzione di qualità”, n. 6 “acqua pulita e servizi igienico sanitari”, n. 8 “lavoro dignitoso e crescita economica” e n. 9 “Imprese, innovazione e infrastrutture”) emergono elementi di debolezza per la Sardegna che necessitano di particolare attenzione per ottenere dei margini di miglioramento.



In generale, l’analisi dell’evoluzione di medio termine per la Sardegna dei principali dati macroeconomici, a seguito degli effetti della crisi conseguente alla pandemia da CoViD-19 sul sistema socioeconomico regionale, ha restituito una fotografia del contesto economico-sociale fortemente penalizzato: a causa del lockdown del periodo marzo-aprile 2020 e delle chiusure parziali del periodo più recente si è verificato infatti il crollo della domanda di servizi, beni di consumo, trasporti, viaggi che ha generato una flessione del fatturato delle aziende, una contrazione della liquidità delle imprese con serie implicazioni sul capitale circolante e una significativa riduzione dell’occupazione. Lo shock congiunto di domanda e offerta ha determinato una recessione che ha interessato tutti i settori (turismo, trasporti, ristorazione, edilizia, servizi etc.).

Lo studio della Svimez¹¹ che analizza le dinamiche nel 2019-2020 evidenzia le regioni che per effetto della pandemia hanno subito la contrazione più marcata del PIL: la Basilicata che si attesta a -12,6% e il Veneto con -12,2%. Il calo più contenuto nel periodo si registra proprio per la Sardegna (-5,7%) e per la Sicilia (-5,1%) e per alcune realtà meridionali (Calabria -6,4%, Campania -8%).

Le regioni meridionali che hanno perso meno terreno nell’immediato sono anche quelle che incontreranno le maggiori difficoltà per immettersi nuovamente su un sentiero di crescita. Infatti, se la caratteristica di sistemi economici meno strutturati e meno integrati con i mercati internazionali ha rappresentato per le aree del Sud una difesa dal contraccolpo della recessione mondiale, parimenti costituirà un freno alla ripresa economica, il cui avvio viene collocato dallo studio Svimez, nella seconda parte dell’anno 2020/12. Gli imprevedibili sviluppi più recenti della pandemia hanno comportato una certa dilatazione dei tempi originariamente ipotizzati.

In Sardegna il PIL nel 2021 crescerà secondo la Svimez dell’1% rispetto all’anno precedente, facendo quindi registrare una perdita netta di circa 5 punti percentuali per effetto della pandemia. Nell’ambito delle

regioni del Mezzogiorno la performance negativa della nostra Isola è superata solo dal Molise con una previsione del tasso di crescita dello 0,9%. Altre regioni del sud appaiono più reattive come la Basilicata (+4,5%), l'Abruzzo (+3,5%) la Campania e la Puglia (intorno al 2,5%).

Lo scenario economico internazionale nel 2021 sarà ancora fortemente segnato dagli effetti della pandemia, pur nell'ipotesi di una progressiva diminuzione delle misure restrittive per il contenimento del contagio. Questi interventi produrranno ancora ricadute o strascichi negativi sull'economia e quindi sull'auspicabile percorso a V dell'economia, ossia sul rapido riassorbimento dei valori del Pil rispetto ai livelli precrisi.

Secondo le ultime previsioni della Commissione Europea (European Economic Forecast - Winter 2021), l'economia dell'Eurozona crollerà del 6,8%, mentre recupererà il 3,8% annuo sia nel 2021 che nel 2022. Tuttavia, gli effetti della recessione e le previsioni di ripresa sono differenti tra i vari Paesi e la situazione italiana pare più preoccupante rispetto al resto dell'UE.

Infatti, sempre secondo il rapporto previsionale della CE, in Italia il PIL nel 2020 crollerà dell'8,8% a fronte di una crescita del 3,4% nel 2021 e del 3,5% nel 2022 (stime riviste al ribasso rispetto al precedente rapporto presentato in autunno che prevedeva una perdita del 9,9% nel 2020 e un recupero del 4,1% e 2,8% nei due anni successivi). Queste stime non tengono conto delle misure previste dal piano Next Generation EU, che si auspica diano un contributo importante alla ripresa.

Nella tabella 2.1 di seguito riportata si può notare come in seguito alla crisi finanziaria del 2009-2011 si è registrato un periodo di stagnazione dell'economia, con una crescita annua modesta e costante dal 2017 sino alla pandemia del 2020.

Tabella 2.1. Andamento PIL - milioni di euro, valori concatenati 2015 (migliaia) e variazioni % rispetto all'anno precedente

Anni	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
v.a.	35.512	35.695	36.026	36.155	34.642	34.491	34.533	34.088	32.866	32.621	33.419	32.698	32.933	33.022	33.300
var. %		0,52%	0,93%	0,36%	-4,19%	-0,43%	0,12%	-1,29%	-3,59%	-0,74%	2,45%	-2,16%	0,72%	0,27%	0,84%

Fonte: ISTAT

La tabella successiva mostra come il Pil pro-capite rispetto alla media UE (espresso in parità di potere d'acquisto) sia nettamente peggiorato nel periodo considerato, con una perdita di circa dieci punti percentuali, evidenziando un netto peggioramento delle disponibilità economiche delle famiglie sarde. Questo indicatore ha determinato per la Sardegna il declassamento da regione "in transizione" del ciclo di programmazione 2014-2020 a regione "meno sviluppata" nel 2021-2027, con un Pil pro-capite inferiore al 75 per cento della media UE.

Tabella 2.2. Pil pro-capite (Parità potere di acquisto) 2000-2018 rispetto alla media UE

Anni	2000-2007 (media)	2008-2014 (media)	2015	2016	2017	2018
PIL pro-capite (Media UE=100)	78,38	76,00	70,00	69,00	69,00	69,00

Fonte: ISTAT

Tale andamento economico incerto viene confermato anche dai dati su consumi e investimenti, come riportato nella tabella 2.3. I consumi finali interni, dopo la crisi finanziaria in cui sono diminuiti in media dell'1,37% (con i minimi dell'1,8% nel 2009 e del 3,2% nel 2012), confermano la stagnazione dell'economia dal 2015 al 2018 con un aumento modesto e inferiore di media all'1%. Lo stesso ragionamento è valido anche per i consumi delle famiglie, i quali mostrano una crescita modesta annua nel periodo 2015-2019.

Gli investimenti fissi lordi risultano in forte diminuzione nel periodo 2008-2014, dovuta sia alla minore propensione all'investimento privato per carenza di domanda interna, sia alla riduzione dell'ammontare degli investimenti pubblici collegata a un periodo restrittivo di finanza pubblica. I periodi successivi

confermano il trend negativo degli investimenti fissi lordi, con una riduzione dell'1,42% nel 2017 e del 3,64% nel 2018.

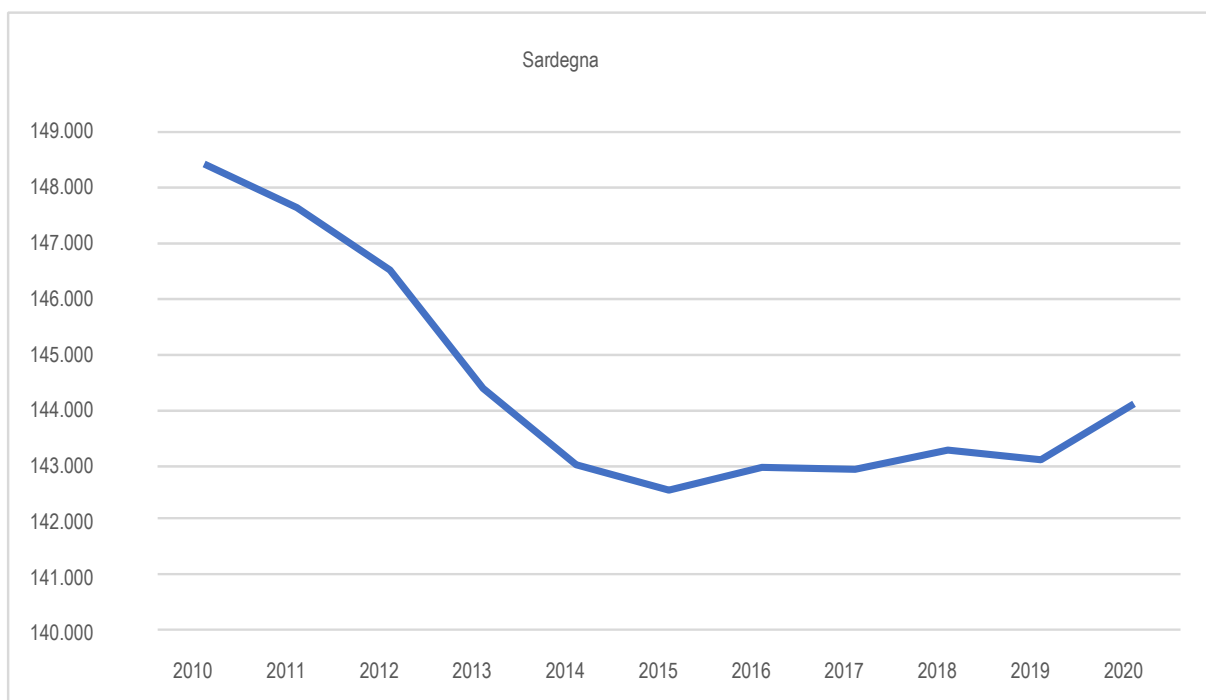
In relazione a tale andamento delle variabili macroeconomiche, anche la dipendenza dall'esterno della Regione ha visto periodi di diminuzione negli anni della crisi (con una importante riduzione nel periodo 2011-2013) seguiti da una ripresa incerta e alternata a periodi di decremento (-3,24% nel 2018).

Variabili	Anni	2000-2007	2008-2014	2015	2016	2017	2018	2019
Consumi finali interni	v.a.	36.581,16	35.469,03	34.157,20	34.133,10	34.409,90	34.648,60	
	var. % t-1				-0,07%	0,81%	0,69%	
Spesa per consumi finali famiglie	v.a.	26.429,10	25.024,54	23.843,50	24.146,10	24.449,80	24.738,70	24.934,40
	var. % t-1				1,27%	1,26%	1,18%	0,79%
Investimenti fissi lordi	v.a.	9.502,26	7.351,20	5.592,50	5.602,60	5.523,10	5.321,80	
	var. % t-1				0,18%	-1,42%	-3,64%	
Importazioni nette	v.a.	8.956,79	8.981,30	7.401,20	6.273,20	7.201,90	6.968,60	
	var. % t-1				-15,24%	14,80%	-3,24%	

Fonte: ISTAT

Per quanto concerne il sistema imprenditoriale, il Grafico 2.1 che riporta i dati di Infocamere, evidenzia una forte diminuzione del numero di imprese operanti in Sardegna sino al 2015, con una perdita intorno al 4% nel periodo 2010- 2015 che sono passate da 148.429 a 142.578, per poi stabilizzarsi negli anni successivi fino al raggiungimento di 144.128 imprese nel 2020.

Grafico 2.1. Imprese attive nel registro dell'anagrafe delle Camere di Commercio, anni 2010-2020



Fonte: Infocamere – Movimprese, Rapporto Crenos 2020

In dettaglio, osservando i dati Istat, le imprese operanti nel comparto industriale sono diminuite del 13,48% nel periodo considerato 2013-2018, passando da 23.539 a 20.366, come le imprese dei settori Commercio e Trasporti, che sono diminuite rispettivamente del 7,78% e dell'8,46%. Tra gli altri settori spicca la crescita del numero di imprese operanti nel Turismo che passa da 9.878 nel 2013 a 10.694 nel 2018, con un aumento percentuale dell'8,26%.

Tabella 2.4. Imprese attive in Sardegna per settore (escluse agricoltura, silvicoltura e pesca)

Settori/Anni	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Commercio	31.044	30.911	29.917	29.365	29.722	29.341	28.628
Credito	1.642	1.643	1.661	1.662	1.699	1.700	1.699
Industria	23.539	22.671	21.477	20.867	20.927	20.546	20.366
Servizi alle imprese	24.249	23.794	23.560	23.746	24.314	24.582	25.452
Trasporti e spedizioni	3.356	3.297	3.161	3.061	3.127	3.122	3.072
Turismo	9.878	9.958	9.862	9.959	10.322	10.540	10.694
Altri	12.890	12.957	13.136	13.357	13.691	14.149	14.521
Totale complessivo	106.598	105.231	102.774	102.017	103.802	103.980	104.432

Fonte: Istat - Asia

Questi dati rappresentano le difficoltà che si trova ad affrontare da tempo il sistema imprenditoriale regionale e che con la crisi dovuta alla pandemia saranno ulteriormente accentuate. In particolar modo ciò accadrà per settori come il Turismo che, nonostante abbiano mostrato dei trend positivi nell'ultimo decennio, usciranno fortemente indeboliti dalla crisi connessa alla pandemia.

Tali criticità, perciò, rappresentano da un lato un freno alla capacità del sistema economico-sociale di rispondere agli interventi di programmazione comunitaria che richiedono importanti investimenti privati, dall'altro evidenziano un potenziale punto di rilancio per la futura ripresa economica attraverso l'utilizzo dei fondi strutturali.

2.3.2 Il contesto interno: criticità e opportunità

Relativamente al contesto interno, risulta necessario sottolineare che l'Agenzia continuerà a svolgere il ruolo di Organismo intermedio per **l'Asse 1 del POR FESR 14/20** in fase di chiusura ma che richiederà comunque ampio impegno sino al primo semestre del 2025 e allo stesso ruolo che richiesto nell'attuazione del **Programma operativo complementare (POC)**, per i quali appare necessario mantenere, prorogare o rinnovare le risorse umane in capo a Sardegna Ricerche che collaborano alla buona riuscita dei suddetti programmi.

A ciò si aggiunge che con la DGR n. 44/17 del 14/12/2023 l'Agenzia regionale Sardegna Ricerche è stata designata quale Organismo intermedio anche per l'attuazione di alcuni obiettivi specifici del **PR FESR Sardegna 2021-2027**:

- a) RSO 1.1 Sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate;
- b) RSO 1.4 Sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità;
- c) RSO 1.2 Azione 2.2.1. Digitalizzazione delle PMI (compreso il commercio elettronico, l'ebusiness e i processi aziendali in rete, i poli di innovazione digitale, i living lab, gli imprenditori del web, le start-up nel settore delle TIC e il B2B);
- d) RSO 2.6 Azione. 3.6.3. Sostegno a processi di produzione rispettosi dell'ambiente e promozione dell'impiego di materiali riciclati come materie prime.

Relativamente al complesso degli spazi della **ex Manifattura Tabacchi**, occorre ricordare che con la DGR n.19/2 del 8.4.2016 era stato previsto l'affidamento temporaneo per un triennio all'Agenzia Sardegna Ricerche finalizzato alla rifunzionalizzazione degli spazi dell'ex Manifattura Tabacchi e che, alla sua scadenza, con la DGR n. 5/46 del 29.1.2019, era stato prorogato il contratto di comodato d'uso e di gestione del complesso immobiliare sino al 31.12.2023, per la necessità di realizzare ulteriori lavori di manutenzione e rafforzare il ruolo della Manifattura nella realizzazione delle politiche di specializzazione intelligente,

direttamente connesse alle politiche di coesione 2014-2020. Nello stesso triennio, con la DGR n. 4/28 del 5.2.2021, era stato approvato e realizzato il Piano delle attività inerenti la “Fabbrica della Creatività” con programmi di particolare interesse storico, culturale e cinematografico, caratterizzati da elementi volti a valorizzare il carattere identitario del popolo sardo e di elevato livello culturale.

Negli anni l'Agenzia regionale ha effettuato numerosi lavori per la messa in esercizio degli spazi e l'assegnazione tramite procedura pubblica di concessione a lungo termine di n. 4 lotti a soggetti privati ed ha avviato le procedure per importanti lavori di riqualificazione, e precisamente i lavori di recupero e valorizzazione dell'ex Cinema due Palme, della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, nonché le procedure per la progettazione della nuova sede della Biblioteca del Consiglio regionale con risorse finanziarie stanziato dallo stesso Consiglio, già assegnate all'Agenzia regionale con apposito Accordo.

Attualmente negli spazi utilizzati dall'Agenzia sono attivi il Laboratorio di fabbricazione digitale, la Biblioteca scientifica, aperta non solo a ricercatori e studiosi ma al pubblico, e un Centro di documentazione e ricerca per l'artigianato sardo (Progetto CRAFT), dove si svolgono attività con gli artigiani, i designer e gli studenti universitari. Infine, con la recente DGR n.38/64 del 17.11.2023, è stata confermata la gestione del compendio immobiliare ex Manifattura Tabacchi all'Agenzia Sardegna Ricerche sino al 31 dicembre 2029 ed è stato approvato il Piano delle attività 2024-2029 della ex Manifattura Tabacchi.

Da segnalare inoltre:

- la convenzione stipulata tra l'agenzia e il Centro Regionale di Programmazione per l'attuazione del progetto denominato “Sportello Appalti Imprese: accrescimento delle competenze del personale degli Enti locali per la creazione di Partenariati Pubblico Privati”, finalizzato all'aggiornamento delle competenze e degli approcci degli Enti locali che intendono soddisfare i bisogni delle comunità di riferimento, in particolare ricadenti in ambito sociale e culturale, attraverso il ricorso a forme innovative di partenariato con il coinvolgimento degli operatori privati, per Euro 150.000,00;
- la DGR n. 11/63 del 23.03.2023 che ha approvato la “Struttura regionale per l'attuazione del Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura (FEAMPA)” e che, in continuità con la programmazione precedente, ha individuato l'Agenzia Sardegna Ricerche quale componente della struttura operativa dell'Organismo intermedio dell'Autorità di gestione della Regione Sardegna, prevedendo la stipula di un atto aggiuntivo all'accordo di collaborazione sottoscritto in data 03/06/2020 avente ad oggetto la progettazione di massima degli interventi individuati per dare continuità alle attività svolte nell'ambito del Progetto concernente la realizzazione dello “Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)” e alla predisposizione del “Piano regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne” con le risorse del Programma FEAMPA 2021/2027 dell'importo stimato di € 3.400.000,00;
- la DGR n. 27/38 del 10 agosto 2023 con la quale si è autorizzata la partecipazione di Sardegna Ricerche alla prosecuzione delle attività legate al progetto Innovare, informare, partecipare - nuove metodologie per la comunicazione delle persone con ipoacusia secondo l'accordo disciplinante le attività in capo a ciascun partner e il relativo budget.

Relativamente alle criticità, è fondamentale considerare alcuni elementi che hanno fortemente condizionato il contesto interno dell'agenzia nel corso dell'anno, ovvero:

- 1.) situazione organizzativa e gestionale che si è determinata negli ultimi anni a seguito del conferimento all'Agenzia di nuovi incarichi, mansioni e progetti e conseguenti risorse finanziarie da gestire, e a seguito della richiesta di supporto da parte di diversi Assessorati Regionali per la gestione operativa di misure e interventi di loro competenza: l'Agenzia ha cercato dunque di attenuare l'impatto organizzativo e i carichi di lavoro determinati dalla gestione delle attività sempre con le stesse unità di personale interno ed esterno;
- 2.) un importante carico di lavoro fra il personale operativo: la carenza di personale in diversi uffici ha determinato un eccessivo carico;
- 3.) la compresenza di 2 contratti di lavoro applicati al personale: quello del Credito e il CCRL Regione

2.3.3 Obiettivi strategici Anticorruzione

Il 19 dicembre 2023 l'ANAC ha approvato un aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) che avrà validità per il prossimo triennio 2024-2026. L'aggiornamento è stato redatto tenendo conto delle notevoli novità introdotte nell'ordinamento nazionale in materia di contratti pubblici col D.lgs.31 marzo 2023 n. 36 (Codice dei contratti pubblici).

In quest'ottica, gli obiettivi strategici che l'Agenzia aveva perseguito l'anno passato, sono assolutamente ancora validi e potranno integrare le indicazioni contenute nella delibera dell'Autorità Nazionale Anticorruzione n. 605 del 19 dicembre 2023, attraverso la conferma delle misure organizzative che intervengano *principalmente* (ma non solo) nel settore dei contratti pubblici.

Le indicazioni contenute nell'aggiornamento del PNA 2022 sono quindi orientate principalmente a fornire supporto agli enti interessati al fine di presidiare l'area dei contratti pubblici con misure di prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza che possano costituire una risposta efficace e calibrata rispetto ai rischi corruttivi che possono rilevarsi in tale settore dell'agire pubblico.

Infine, l'ANAC raccomanda particolare attenzione alla disciplina transitoria applicabile in materia di trasparenza amministrativa alla luce delle nuove disposizioni sulla digitalizzazione del sistema degli appalti e dei regolamenti adottati dall'Autorità, in particolare quelli ai sensi degli artt. 23, co. 5 e 28, co. 4 del nuovo Codice dei contratti pubblici (cfr. rispettivamente le delibere ANAC nn. 2611 e 2642 del 2023).

Gli obiettivi strategici indicati nella Deliberazione della Giunta Regionale N. 2/4 DEL 17.01.2023 sono:

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

2.3.4 SOGGETTI COINVOLTI

Il Direttore generale.

Nominato con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.39 del 09 luglio 2021 per la durata dell'attuale Nominato con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.39 del 09 luglio 2021 per la durata dell'attuale legislatura, assume il ruolo di **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** e di **Responsabile della transizione al digitale (RTD)**.

Non essendo presenti in organico altri dirigenti (fino al 1° dicembre 2023), il Direttore Generale ha assunto anche il ruolo di **RASA** per l'inserimento e aggiornamento dei dati identificativi della stazione appaltante quale misura organizzativa di trasparenza ai fini della prevenzione della corruzione presso l'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (**AUSA**). Le attività svolte dal RPCT riguardano in particolare:

- la vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza;
- i compiti di tutela dei dipendenti che segnalano illeciti ai sensi della disciplina sul whistleblowing;
- le attribuzioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi;
- i compiti e poteri in materia di Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA) e di contrasto al riciclaggio;
- la pubblicazione, diffusione e conoscenza dei Codici di comportamento;
- segnalazioni all'OIV sulle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

Supporto al RPCT

Il supporto al RPCT è dato dalla Responsabile dell'Unità Organizzativa "Settore Affari Generali". La stessa persona è incaricata di sostituire il RPCT in caso di temporanea o imprevista assenza del Responsabile. È compito dell'organo d'indirizzo attivarsi per la nomina di un nuovo Responsabile con l'adozione di un atto formale, in caso di vera e propria *vacatio* del ruolo di RPCT.

Referenti per la prevenzione della corruzione

Tutti i responsabili di Unità Organizzativa dell'Ente. Si veda la pianta organica e il modello organizzativo descritto nella sezione/capitolo specifico del PIAO.

Personale dipendente e collaboratori

Tutto il personale, compresi i collaboratori a qualunque titolo, è tenuto a rispettare le prescrizioni contenute nel piano e a prestare collaborazione al responsabile della prevenzione della corruzione.

OIV

Organismo nominato dalla La Giunta regionale sulla base della legge regionale 24/2014 con Delibera del 28 maggio 2020, n. 27/43.

Verifica la coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei funzionari pubblici.

Responsabile della protezione dei dati

Sardegna Ricerche, nella transitoria impossibilità di rinnovare l'incarico al Responsabile della protezione dei dati per il sistema Regione, si avvale di un RPD esterno all'Ente, individuato tramite un contratto di servizi. Supporta il titolare e il gruppo di lavoro "Privacy".

2.3.5 ANALISI DEL CONTESTO E VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Così come suggerito dal Piano Nazionale Anticorruzione l'analisi del contesto esterno restituisce all'amministrazione le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione stessa opera, mentre l'analisi del contesto interno si focalizza sugli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo.

Nell'ottica del legislatore del PIAO, quale strumento unitario e integrato, l'analisi del contesto esterno ed interno diventa presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia nella scelta delle strategie capaci di produrre valore pubblico sia nella predisposizione delle diverse sottosezioni del PIAO.

Ne risulta, in questo modo, rafforzata anche la logica di integrazione tra performance e prevenzione della corruzione che l'ANAC sostiene da tempo.

MAPPATURA DEI PROCESSI

Le indicazioni contenute nel PNA 2022 rilevano come sia necessaria **una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire gli obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie in un unico documento.**

Il suggerimento dell'ANAC è quello di partire dalla mappatura già svolta al fine di integrare obiettivi e indicatori di performance con le misure di prevenzione della corruzione. In questo senso, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione sono state introdotte **con gradualità in forma di obiettivi di performance.**

Rispetto a questi ultimi, possono essere definiti indicatori specifici come il grado di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione programmate, i rilievi circa la qualità dell'attuazione delle stesse misure e l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

La mappatura dei processi fin qui analizzata dall'Agenzia viene pertanto riproposta in quanto ancora valida.

Mappatura dei processi e Registro degli eventi rischiosi

Area di rischio **Acquisizione, progressione e gestione del personale**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Competenza U.O.	Rischi potenziali
Acquisizione, progressione e gestione del personale	Acquisizione risorse umane	Mobilità fra Enti	RU, Direzione	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza dell'imparzialità
		Concorsi/selezioni/procedure stabilizzazione	RU, Direzione	Definizione requisiti di accesso; Indebito riconoscimento dei requisiti di accesso; Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Previsione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti richiesti
		Selezione boristi, tirocinanti	SAB + U.O.	Definizione requisiti di accesso; Indebito riconoscimento dei requisiti di accesso; Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Previsione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti richiesti Irregolare composizione della commissione di valutazione

	Valutazione	Valutazione dipendenti	Direzione + U.O.	Mancanza di trasparenza
		Sistema valutazione	Direzione + U.O.	Gestione distorta e/o discriminatoria degli istituti incentivanti
	Progressioni	Fase istruttoria	Direzione + U.O.	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente per avvantaggiare alcuni dipendenti
	Elaborazione del documento di programmazione triennale del personale	Definizione fabbisogno	Direzione, SAB	Definizione fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ma volto verso priorità premianti per interessi particolari
	Incarichi extraistituzionali	Autorizzazione	Direzione	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica dei presupposti; Svolgimento di attività in potenziale conflitto di interessi

Area di rischio **Contratti pubblici**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Competenza U.O.	Rischio potenziale	
Contratti pubblici Acquisizione di beni e servizi/appalti di lavori	Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Analisi e definizione dei fabbisogni	Direzione, AGI + Tutte le U.O.	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	
	Programmazione triennale dei lavori pubblici	Analisi e definizione dei fabbisogni	Direzione, AGI, SIR	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	
	Progettazione gara d'appalto	Nomina RUP		Direzione	Nomina RUP in potenziale conflitto di interessi rispetto ai soggetti partecipanti
		Individuazione strumento di acquisizione		Tutte le U.O.	Abuso dell'affidamento diretto al fine di favorire un'impresa
		Definizione base d'asta o importo contrattuale		Tutte le U.O.	Elusione del codice degli appalti
		Definizione criteri di partecipazione		Tutte le U.O.	Definizione dei requisiti di partecipazione alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa
		Definizione criterio di aggiudicazione		Tutte le U.O.	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per favorire un'impresa
		Definizione criteri di assegnazione punteggi		Tutte le U.O.	Uso improprio e distorto della discrezionalità
		Predisposizione documentazione di gara		Tutte le U.O. + AGI	Prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti
	Selezione del contraente	Publicazione bando o invio lettere d'invito		Tutte le U.O. + AGI	Azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara
Trattamento e custodia documentazione di gara			Tutte le U.O. + SAG + AGI	Alterazione o sottrazione della documentazione di gara in fase di gara	

		Nomina commissione di gara	Direzione + Tutte le U.O.	Nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei requisiti necessari
		Valutazione offerte (inclusa parte amministrativa e gestione delle offerte anomale)	Tutte le U.O.	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito
		Proposta di aggiudicazione	Tutte le U.O.	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria
		Annullamento gara	Tutte le U.O.	Abuso del provvedimento di revoca del bando per bloccare una gara il cui esito si sia rilevato diverso da quello atteso
	Verifica aggiudicazione e stipula del contratto	Verifica requisiti per stipula contratto	AGI, Tutte le U. O	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria
		Stipula e avvio del contratto	AGI, Tutte le U. O	Immotivato ritardo nella stipula del contratto che possa indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto
	Esecuzione del contratto	Variazioni importo o proroghe sui tempi di realizzazione	Tutte le U.O.	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni
		Verifiche esecuzione	Tutte le U.O.	Omessa o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento delle prestazioni contrattualizzate al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto
		Liquidazioni pagamenti parziali/ratei	Tutte le U.O. + SAB	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti
		Gestione controversie	AGI, Tutte le U. O	Accordi collusivi con la controparte che sfavoriscano gli interessi dell'ente o ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore
		Collaudo/regolare esecuzione	Tutte le U.O.	Rilascio di certificati di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici / omessa denuncia di vizi o difformità nell'esecuzione della prestazione per avvantaggiare l'impresa
		Modifica contrattuale/ Rinnovi e proroghe	AGI, Tutte le U. O	Accordi collusivi con la controparte; Insufficiente motivazione per provvedimenti di proroga/rinnovo/revoca o modifica contrattuale;

Area di rischio Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto	Provvedimenti di tipo concessorio	Autorizzazioni (manifestazioni sportive, taglio legna ecc.)	Direzione U.O., SIR	Abuso nel rilascio dei provvedimenti in questione in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo o di scelta al fine di agevolare determinati soggetti

economico diretto ed immediato per il destinatario	Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Redazione regolamenti	Direzione/Tutte le U.O.	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
	Accesso agli atti	Accesso agli atti ex L.241/1990	Tutte le U.O.	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria-abuso nel rilascio degli atti o omissione di documentazione legittimamente accessibile
		Accesso Civico	Responsabile trasparenza	Omessa pubblicazione di dati e informazioni obbligatori per legge
		Accesso civico generalizzato	Tutte le U.O.	Alterazione/Manipolazione/Utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione; Rappresentazione alterata o incompleta degli elementi informativi richiesti
	Albi e registri	Albo valutatori	REA	Mancanza di pubblicità dell'albo - Distorsione dei tempi di aggiornamento
		Albo esperti	STT	Mancanza di pubblicità dell'albo, distorsione dei tempi di aggiornamento – mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'Albo secondo criteri di competenza

Area di rischio Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale	
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Concessione patrocini	Fase istruttoria	Direzione	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti - Mancanza di trasparenza	
	Erogazione di sovvenzioni/contributi a persone o enti pubblici e privati	Accesso e fruizione servizi FAB LAB	STT	STT	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti - Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria – Mancanza di trasparenza
		Pubblicazione bando	U.O. riferimento	U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità
		Ricezione domande	SAG + U.O. riferimento	SAG + U.O. riferimento	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto
		Valutazione domande	U.O. riferimento	U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
		Approvazione graduatoria	DG + U.O. riferimento	DG + U.O. riferimento	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti

Area di rischio Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Redazione e gestione budget/ previsioni di bilancio	Predisposizione documenti di bilancio e per approvazione	SAB	Incongrua rappresentazione delle esigenze da finanziare; Scarsa attendibilità dati di bilancio
	Analisi e contabilizzazione dei fatti di gestione che generano costi, ricavi, attività, passività	Analisi e definizione dei flussi finanziari	SAB	Influenzare l'attività del Revisore contabile al fine di nascondere operazioni finanziarie e contabili illecite o comunque irregolari
	Atti di gestione delle entrate	Procedure di accertamento	SAB	Gestione degli incassi con modalità non tracciabili e non trasparenti volti alla creazione di risorse occulte da impiegare per la realizzazione di fattispecie corruttive o per giustificare i proventi di pratiche corruttive;
	Atti di gestione delle spese	Procedure di impegno	Tutte le U.O.+ CGE + Direzione	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti
	Atti di gestione delle spese	Procedure di liquidazione	Tutte le U.O.+ SAB + Direzione	Alterazione o omissione delle procedure di gestione delle spese al fine di agevolare taluni soggetti
	Atti di gestione del patrimonio immobiliare	Locazioni attive, concessione spazi	Direzione/ SAB/SAG	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti; Concessione di spazi con procedure non regolari e scarsamente trasparenti al fine di favorire determinati soggetti; Mancata fatturazione e/o riscossione del canone di affitto/concessione
	Realizzazione e redazione consuntivo	Monitoraggio delle società partecipate	SAB	Errata valutazione impatto del monitoraggio sul bilancio; scarsa attendibilità dati di bilancio

Area di rischio Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Controlli di primo livello	Verifica rendicontazioni aiuti POR	CGE	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Alterazione o sottrazione della documentazione
	Controllo di gestione	Individuazione degli indicatori di efficienza, efficacia e economicità dell'azione amm.va, raggiungimento obiettivi U.O.	CGE	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti; indebita emanazione del provvedimento finale
	Controlli di regolarità amministrativa e contabile	Verifica di legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa	SAB/AGI	Uso improprio e distorto della discrezionalità - Alterazione o sottrazione della documentazione
	Altri processi comuni	Controlli sulla veridicità di dichiarazioni e di autocertificazioni	Tutte le U.O.	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della procedura; inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; indebita emanazione del provvedimento finale
	Gestione adempimenti di	Valutazione del livello di rischio	SAG	Errore imputazione dati; Sottostima dei valori di rischio e inadeguate misure di prevenzione e protezione

	anticorruzione e trasparenza			
	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza	Verifica dell'attuazione del piano di prevenzione della corruzione	SAG	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura; Parzialità nella verifica degli obiettivi/fasi del P.T.P.C.
	Aggiornamento costante di tutti i fascicoli relativi alle operazioni del POR FESR	Raccolta documentazione per creazione fascicoli operazioni da inviare a controllo	DOC	Manipolazione indebita dei dati acquisiti; Accordi collusivi con i funzionari addetti al controllo al fine di agevolare un determinato beneficiario; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza;

Area di rischio **Incarichi e Nomine**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Incarichi e nomine	Affidamento incarico	Incarichi professionali esterni	Direzione/Tutte le U.O.	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dell'affidatario dell'incarico - Carenza di trasparenza sulle modalità di individuazione dei requisiti richiesti per partecipare alla selezione e/o conferimento diretto - Ripetitività nell'assegnazione dell'incarico al medesimo soggetto - Mancanza di utilizzo dell'albo, laddove ciò sia previsto
	Nomine in società partecipate	Nomina rappresentanti dell'ente nei CDA /Collegi Sindacali di società/enti	Direzione	Uso improprio e distorto della discrezionalità - nomine compiacenti

Area di rischio **Affari legali e contenzioso**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Affari legali e contenzioso	Stesura accordi, convenzioni con istituzioni, enti e società	Istruttoria e predisposizione atto	Direzione + tutte le U.O.	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti; Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
	Gestione del contenzioso	Istruttoria	Direzione/AGI + Tutte le U.O.	Assenza di imparzialità nella scelta del professionista; Falsa valutazione del grado di rilevanza al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione dei tempi

Area di rischio Specifica in veste di **Organismo Intermedio: POR Sardegna FESR 2014-2020**

Area di rischio	Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Programmazione e gestione dei fondi europei	Programmazione fondi	Cronoprogramma-assegnazione risorse	Direzione, AGI, CGE, NET, PST, REA, STT, RIC	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
	Gestione fondi	Redazione Bandi	AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Mancata predeterminazione dei criteri di partecipazione - Alterazione della fase istruttoria e/o decisoria al fine di favorire un determinato soggetto
		Gestione erogazioni	AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Irregolare predisposizione della graduatoria al fine di favorire determinati soggetti - Disomogeneità nelle valutazioni a vantaggio o svantaggio di un determinato soggetto o categoria di soggetti
		Liquidazione e rendicontazione	SAB, AGI, NET, PST, REA, STT, RIC	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione

Altre Aree di rischio specifiche

Macro-processi	Fasi processo	Unità Organizzative	Rischio potenziale
Gestione sistema documentale	Protocollazione, gestione registro giornaliero e gestione conservazione documentale	SAG + tutte le U.O.	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto; Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
Adempimenti sorveglianza sanitaria	Rapporti col Medico Competente per la realizzazione di protocolli sanitari	SAG	Mancata realizzazione dell'adempimento; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Processo stipendi	Elaborazione documentazione per stipendi	RU	Mancato rispetto della tempistica; Errore imputazione dato; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Gestione del sito web (parte tecnica)	Attività di manutenzione e controllo	SIR	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione
Gestione sistema documentale (parte tecnica)	Pianificazione, Implementazione, monitoraggio e miglioramento della sicurezza informatica	SIR	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione; Assegnazione autorizzazioni superiori; Assegnazione discrezionale delle autorizzazioni di accesso agli applicativi; Definizione requisiti di accesso; Inosservanza delle regole a presidio del diritto alla riservatezza
Istituzione master	Predisposizione del bando di selezione	AGI	Riconoscimento indebito
Istituzione Summer school, Scientific school	Rendicontazione delle attività effettuate	PST	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza della procedura
Gestione privacy (GDPR)	Attività del gruppo di lavoro	SAG, SIR, AGI + tutte le U.O.	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione

2.3.6 ANALISI DEI RISCHI E INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE

Per ogni oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si è proceduto alla misurazione del livello di rischio attraverso l'utilizzo di una griglia di valutazione contenente un set di indicatori, divisi in probabilità (che l'evento si realizzi) e l'impatto (che tale evento avrebbe sull'organizzazione). La misurazione è effettuata sulla base dei dati e delle evidenze raccolte nell'ultimo anno o negli anni precedenti.

Il livello di rischio è stato calcolato applicando una scala di misurazione ordinale: basso, medio, alto. Partendo dalla valutazione attribuita ad ogni indicatore si ottiene una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile al singolo processo. Rispetto all'anno precedente il set di indicatori è stato rivisto al fine di ottenere una valutazione del livello di rischio più accurata.

Gli indicatori di probabilità sono:

1. Discrezionalità
2. Coerenza operativa (mancanza di)
3. Interesse esterno
4. Opacità del processo
5. Eventi sentinella
6. Attuazione misure preventive

Gli indicatori di impatto sono:

1. Impatto sull'immagine dell'Ente
2. Danno generato

Combinazioni valutazioni PROBABILITA' - IMPATTO		Livello di rischio
Probabilità - Impatto		
Alto	Alto	Rischio Critico
Alto	Medio	Rischio Alto
Medio	Alto	
Alto	Basso	Rischio medio
Medio	Medio	
Basso	Alto	
Medio	Basso	Rischio basso
Basso	Medio	
Basso	Basso	Rischio minimo

Lo schema utilizzato è quindi il seguente:

Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
----------	-------------------	-----------------	----------------------------------	-------------------	----------------------	-------------------	------------------------------	---------------------------------	----------------	-------------------------------------	-------------	-----------------------

Definizioni degli indicatori:

Indicatori di Probabilità

Per **Discrezionalità** si intende il grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;

Per **Coerenza operativa (mancanza di)**: si valuta se la normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce rilevanti interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi;

Con **Interesse esterno** si valuta la presenza di interessi rilevanti e/o di benefici anche non economici, per i destinatari del processo;

Opacità del processo: è data dalla presenza di solleciti scritti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, le richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, gli eventuali rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza;

Presenza di **“Eventi sentinella”** per il processo, ovvero procedimenti avviati dall'autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell'Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame;

Attuazione misure preventive: livello di attuazione delle misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività

Indicatori di Impatto:

Impatto sull'immagine dell'Ente: l'impatto sull'immagine dell'Ente è misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o casi di corruzione a carico dei dipendenti/amministratori;

Danno generato: a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)

Discrezionalità decisionale nella conduzione del processo	Alto	Ampio uso del potere decisionale, sia nella definizione di obiettivi operativi che nelle soluzioni organizzative da adottare
	Medio	Apprezzabile discrezionalità sia nella definizione di obiettivi operativi che nelle soluzioni organizzative da adottare
	Basso	Modesta discrezionalità sia in termini di definizione degli obiettivi sia in termini di soluzioni organizzative da adottare
Mancanza di coerenza operativa: coerenza fra le prassi operative sviluppate dalle unità organizzative che svolgono il processo e gli strumenti normativi e di regolamentazione che lo disciplinano	Alto	Il processo è regolato da diverse norme sia di livello nazionale sia di livello regionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte sia del legislatore nazionale sia di quello regionale, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità organizzative
	Medio	Il processo è regolato da diverse norme di livello nazionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
	Basso	La normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce interventi di riforma, modifica e/o integrazione ripetuti da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi. Il processo è svolto da un'unica unità operativa
Livello di interesse esterno	Alto	Il processo dà luogo a consistenti benefici economici o di altra natura per i destinatari
	Medio	Il processo dà luogo a modesti benefici economici o di altra natura per i destinatari
	Basso	Il processo dà luogo a benefici economici o di altra natura per i destinatari con impatto scarso o irrilevante
Livello di opacità del processo	Alto	Il processo è stato oggetto nell'ultimo anno di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
	Medio	Il processo è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
	Basso	Il processo non è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", negli rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
Presenza di "eventi sentinella" per il processo: procedimenti avviati dall'autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell'Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame	Alto	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, concluso con una sanzione indipendentemente dalla conclusione dello stesso, nell'ultimo anno
	Medio	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame,

		indipendentemente dalla conclusione dello stesso, negli ultimi tre anni
	Basso	Nessun procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa nei confronti dell'Ente e nessun procedimento disciplinare nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame, negli ultimi tre anni
Attuazione misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste per il processo/attività	Alto	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio con consistente ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure e trasmettendo in ritardo le integrazioni richieste
	Medio	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente o con lieve ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato ma trasmettendo nei termini le integrazioni richieste
	Basso	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente, dimostrando in maniera esaustiva attraverso documenti e informazioni circostanziate l'attuazione delle misure

Per gli indicatori di impatto:

Impatto sull'immagine dell'Ente misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione	Alto	Un articolo e/o servizio negli ultimi tre anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
	Medio	Un articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
	Basso	Nessun articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
Danno Generato a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)	Alto	Oltre 5 irregolarità riscontrate nell'ultimo anno
	Medio	Da 3 a 5 irregolarità riscontrate nel triennio
	Basso	Da zero a 2 irregolarità riscontrata nel triennio

Per il triennio 23-25 si prevede di allargare l'analisi con altri due indicatori di impatto:

- 1) **Impatto in termini di contenzioso**, inteso come rilevazione dei costi economici e/o organizzativi sostenuti per il trattamento del contenzioso dall'Amministrazione;
- 2) **Impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio**, inteso come l'effetto che il verificarsi di uno o più eventi rischiosi inerenti al processo può comportare nel normale svolgimento delle attività dell'Ente.

Per ciascun indicatore andrà poi declinata la relativa scala di livelli (Alto, Medio e Basso).

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
1	Elaborazione del documento di programmazione triennale del personale	Definizione del fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ma volto verso priorità premianti per interessi particolari	M	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Programmazione pluriennale mediante l'adozione di procedure interne e coordinate con RAS per rilevazione e comunicazione e dei fabbisogni; Pubblicazione tempestiva
2	Reclutamento del personale	Previsione di requisiti di accesso volti a favorire determinati candidati	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare poteri e competenza delle quali dispongono per vantaggi e utilità personali in favore di taluni soggetti a scapito di altri	Astenzione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza; Codice di comportamento; Formazione; Whistleblowing

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
3	Selezione boristi, tirocinanti	Previsione di requisiti di accesso volti a favorire determinati candidati	M	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare poteri e competenza delle quali dispongono per vantaggi e utilità personali in favore di taluni soggetti a scapito di altri	Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza
4	Progressioni	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente per avvantaggiare alcuni dipendenti	M	B	M	B	B	B	M	B	Basso	Il dipendente attraverso l'avanzamento di carriera potrebbe provvedere vantaggi economici in favore di soggetti esterni	Misure di regolamentazione: criteri e parametri di progressione contrattati con le Organizzazioni Sindacali;
5	Incarichi extraistituzionali	Svolgimento di attività in potenziale conflitto di interessi	B	B	M	M	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione	
											discrezionalità significativi		
6	Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Programmazione pluriennale con adozione di procedure interne e coordinate con RAS-Ricorso ad accordi quadro o convenzioni già in essere, Pubblicazione tempestiva per Trasparenza
7	Programmazione triennale dei lavori pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	M	B	A	M	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Pubblicazione tempestiva per trasparenza; misure di formazione dipendenti in promozione dell'etica e di codici

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione	
												comportamento; Whistleblowing	
8	Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di partecipazione	Requisiti di partecipazione alla gara e requisiti tecnico-economici tali da favorire un determinato concorrente	M	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del Personale; Astensione per conflitto d'interessi; codice di comportamento; Misure di regolamentazione
9	Progettazione gara d'appalto: nomina RUP	Nomina RUP in potenziale conflitto di interessi rispetto ai soggetti partecipanti	B	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Pubblicazione sezione trasparenza; Astensione per conflitto d'interessi Formazione specifica
10	Progettazione gara d'appalto: definizione	Uso improprio e distorto della discrezionalità	M	B	M	B	B	B	M	B	Medio	Il processo non consente	Formazione del personale Pubblicazione

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione	
	criteri di assegnazione punteggi										margini di discrezionalità significativi	sezione trasparenza	
11	Selezione del contraente: nomina commissione di gara	Nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei requisiti necessari	M	M	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza	
12	Selezione del contraente: valutazione offerte	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito	B	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi Formazione del personale; codice di comportamento; Pubblicazione sezione trasparenza	
13	Selezione del contraente: annullamento gara	Abuso del provvedimento di revoca del bando per bloccare una gara il cui esito si sia rilevato diverso da quello atteso	B	M	A	B	B	M	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi Formazione del personale; codice di comportamento; Pubblicazione sezione trasparenza	

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
14	Verifica aggiudicazione e: controllo dei requisiti	Alterazione o omissione dei controlli al fine di favorire un concorrente privo dei requisiti, l'aggiudicatario o l'impresa che segue in graduatoria	M	M	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Sistema documentale interno; Formazione del personale; codice di comportamento;
15	Stipula e avvio del contratto	Immotivato ritardo nella stipula del contratto che possa indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto	B	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Sistema documentale interno; Formazione del personale; codice di comportamento;

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
16	Esecuzione del contratto: variazioni importo o proroghe sui tempi di realizzazione	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	M	M	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio
17	Esecuzione del contratto: verifiche esecuzione	Omessa o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento delle prestazioni contrattualizzate al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto	M	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Verifica dei tempi di esecuzione e applicazione delle penali previste per i ritardi

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
18	Esecuzione del contratto: modifica contrattuale, rinnovi e proroghe	Accordi collusivi con la controparte; Insufficiente motivazione per provvedimenti di proroga/rinnovo/revoca o modifica contrattuale	A	M	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale; codice di comportamento
19	Predisposizione e provvedimenti o regolamenti	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	A	M	A	M	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Formazione del personale;
20	Accesso civico	Omessa pubblicazione di dati e informazioni obbligatori per legge	M	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Formazione del personale
21	Accesso civico generalizzato	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria al fine di omettere documentazione legittimamente richiesta	B	B	M	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi.	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
22	Accesso agli atti ex L.241/1990	Alterazione corretto svolgimento dell'istruttoria-abuso nel rilascio degli atti o omissione di documentazione legittimamente accessibile	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente ampi margini di discrezionalità	Formazione del personale
23	Provvedimenti di tipo concessorio: autorizzazioni	Abuso nel rilascio dei provvedimenti in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo o di scelta al fine di agevolare determinati soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente ampi margini di discrezionalità	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio; Astensione per conflitto di interessi

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
24	Gestione Albo valutatori	Mancanza di pubblicità dell'albo; mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'albo secondo criteri di competenza	M	B	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
25	Gestione Albo esperti	Mancanza di pubblicità dell'albo; mancanza di rotazione dei professionisti iscritti all'albo secondo criteri di competenza	M	B	M	B	B	B	B	B	Medio	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza
26	Accesso e fruizione servizi FAB LAB	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	B	B	B	B	B	B	Basso	Il processo è stato reso trasparente: le domande pervengono attraverso il protocollo informatico e i pagamenti dei corrispettivi	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione	
											attraverso PagoPA		
27	Erogazione di sovvenzioni o contributi a persone o enti pubblici e privati: ricezione domande	Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	A	B	B	B	B	Minimo	Adozione di sistemi informatizzati (Protocollo SR, SIPES, altri)	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza	
28	Analisi e contabilizzazione dei fatti di gestione che generano costi, ricavi, attività, passività	Influenzare l'attività del Revisore contabile al fine di nascondere operazioni finanziarie e contabili illecite o comunque irregolari	B	B	M	M	B	B	B	Basso	Il processo consente ristretti margini di discrezionalità	Formazione del personale	

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
29	Atti di gestione delle spese: Procedure di impegno	Indebita interpretazione delle norme al fine di agevolare taluni soggetti	B	B	B	B	B	B	B	B	Minimo	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale
30	Atti di gestione delle spese Procedure di liquidazione	Alterazione o omissione delle procedure di gestione delle spese al fine di agevolare taluni soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Informatizzazione delle procedure
31	Locazioni attive, concessione spazi	Mancata fatturazione e/o riscossione del canone di affitto/concessione	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Informatizzazione delle procedure (Fattura elettronica, PagoPA)

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
32	Controlli di primo livello: Verifica rendicontazioni aiuti POR	Alterazione o sottrazione della documentazione, mancato rispetto della cronologia di presentazione della documentazione, ritardo nella conclusione del procedimento	A	M	A	A	B	M	B	M	Alto	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze dei quali dispongono per utilità personali	Digitalizzazione delle procedure; controlli a campione sulla documentazione; formazione del personale, misure di trasparenza
33	Controlli sulla veridicità di dichiarazioni e di autocertificazioni	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della procedura; inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi; indebita emanazione del provvedimento finale	M	B	A	M	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze dei quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; Misure di trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
34	Gestione adempimenti di anticorruzione e trasparenza: verifica dell'attuazione del piano di prevenzione della corruzione	Parzialità nella verifica degli obiettivi/fasi del P.T.P.C.	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Formazione del personale; Pubblicazione sezione Trasparenza; controlli a campione*
35	Aggiornamenti o costante di tutti i fascicoli relativi alle operazioni del POR FESR	Accordi collusivi con addetti al controllo al fine di agevolare un determinato beneficiario; Inosservanza delle norme sulla privacy	B	B	A	B	B	A	B	B	Basso	Il processo non consente margini di discrezionalità significativi	Informatizzazione delle procedure
36	Nomina rappresentanti dell'ente nei CDA /Collegi Sindacali di società/enti	Uso improprio e distorto della discrezionalità - nomine compiacenti	M	B	A	M	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Applicazione della normativa di settore Adempimenti per la trasparenza Astensione per conflitto di interessi Controllo di legittimità

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
37	Incarichi professionali esterni	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dell'affidatario dell'incarico - Carenza di trasparenza sulle modalità di individuazione dei requisiti richiesti per il conferimento diretto	M	M	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Pubblicazione sezione trasparenza; Astensione per conflitto di interessi
38	Stesura accordi, convenzioni con istituzioni, enti e società	Opaca gestione di riferimenti normativi al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti; Inosservanza dell'obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
39	Cronoprogramma-assegnazione risorse POR	Omissione totale o parziale nella rilevazione di riferimenti normativi sostanziali al fine di arrecare un vantaggio o uno svantaggio a un determinato soggetto o categoria di soggetti. Alterazione, manipolazione, utilizzo improprio di informazioni e documentazione	M	B	A	B?	A?	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi
40	Redazione Bandi POR	Mancata predeterminazione dei criteri di partecipazione - Alterazione della fase istruttoria e/o decisoria al fine di favorire un determinato soggetto	M	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza

		Indicatori di probabilità							Indicatori di Impatto				
	Processo	Elenco dei rischi	Discrezionalità	Coerenza operativa (mancanza di)	Interesse esterno	Opacità del processo	Eventi sentinella	Attuazione misure preventive	Impatto sull'immagine dell'Ente	Danno Generato	Valutazione complessiva del rischio	Motivazione	Misure di prevenzione
41	Gestione erogazioni ambito POR	Irregolare predisposizione della graduatoria al fine di favorire determinati soggetti - Disomogeneità nelle valutazioni a vantaggio o svantaggio di un determinato soggetto o categoria di soggetti	B	B	A	B	B	B	B	B	Basso	Gli uffici potrebbero utilizzare impropriamente poteri e competenze delle quali dispongono per utilità personali	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione sezione trasparenza

2.3.7 TRATTAMENTO DEL RISCHIO - MISURE GENERALI

Le misure generali già applicate dall'Agenzia riguardano:

a) Codice di comportamento

I dipendenti di Sardegna Ricerche si attengono al Codice di comportamento del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli Enti, delle Agenzie e delle Società partecipate, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 43/7 del 29/10/2021.

Gli obblighi di condotta previsti dal Codice di Comportamento sono estesi a tutti i collaboratori e consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, a qualsiasi titolo conferito.

Nel 2022 tutto il personale in servizio (dipendenti, dipendenti RAS in comando e collaboratori) ha seguito un corso di formazione in modalità FAD sul nuovo Codice di comportamento.

b) Formazione sui temi dell'etica e della legalità

La formazione del personale dell'Agenzia sui temi dell'etica e della legalità rimane una delle misure più consigliate non solo per prevenire il verificarsi di fatti corruttivi, ma anche per diffondere la cultura della legalità e prendere coscienza del proprio ruolo all'interno della Pubblica Amministrazione.

Sardegna Ricerche ha avviato un programma di formazione obbligatoria sui temi dell'anticorruzione rivolto a tutto il personale dipendente già dal 2015. Le attività di formazione si sono ripetute anche negli anni successivi estendendole ai collaboratori esterni e al personale in assegnazione temporanea da altro Ente del sistema Regione.

Con determinazione SAG n. 973 del 25 ottobre 2023 si è proceduto all'acquisto di un servizio per la formazione obbligatoria e trasversale di tutti i lavoratori, da attuarsi nel biennio 2023-2024 in modalità e-learning.

c) Rotazione ordinaria (misure alternative)

La rotazione ordinaria è stata introdotta dall'art. 1, co. 5, lett. b) della l. 190/2012 con il fine di limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. La ratio alla base della norma è quella di evitare che un soggetto sfrutti una posizione di potere o una conoscenza acquisita per ottenere un vantaggio illecito (ANAC).

Con il d.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 è stata introdotta la rotazione "straordinaria" che stabilisce l'obbligo per l'amministrazione di disporre, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere cautelare, tesa a garantire che nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione (ANAC).

Fin ora Sardegna Ricerche non ha attuato la rotazione ordinaria del personale sia per il perpetrarsi della vacanza dei Dirigenti, sia per la scarsità numerica del personale in organico, sia per l'alta specializzazione di alcuni incarichi. Così come suggerito dall'ANAC stessa, infatti, la rotazione ordinaria non è un mero spostamento di personale da una unità all'altra ma deve essere programmata su base pluriennale a partire dai settori col più alto rischio di corruzione.

Per quanto attiene alla rotazione straordinaria va segnalato che non si è mai dovuto far ricorso a questa misura in quanto non si sono verificati fatti oggetto di procedimento penale o disciplinare e di conseguenza non sono state attivate misure atte a tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

Tutti i processi decisionali, sia quelli di competenza del responsabile di U.O. sia del Direttore Generale, sono tracciati dal sistema documentale interno e laddove comportino autorizzazione alla spesa questa viene data dall'ufficio Controllo di Gestione, mentre l'attività di liquidazione è a sua volta suddivisa in due fasi (una a carico di un addetto amministrativo e la verifica/collauda a carico del verificatore del servizio/appalto); infine il mandato di pagamento è eseguito dal Responsabile del settore Amministrazione e Bilancio.

Di seguito si indicano ulteriori misure la cui implementazione sarà valutata in alternativa alla rotazione e per le quali si rimanda ad un approfondimento da attuarsi nell'anno in corso:

- 1) Individuazione di uno o più soggetti estranei all'ufficio di competenza, anche con funzioni di segretario verbalizzante, in aggiunta a coloro che assumono decisioni nell'ambito di procedure di gara o di affidamenti negoziati;
- 2) Meccanismi di collaborazione tra diversi ambiti su atti potenzialmente critici, ad elevato rischio (lavoro in team che peraltro può favorire nel tempo anche una rotazione degli incarichi);

- 3) Condivisione delle fasi procedurali, prevedendo di affiancare al soggetto istruttore, altro personale in modo che, ferma la unitarietà della responsabilità del procedimento, più soggetti condividano le valutazioni rilevanti per la decisione finale della istruttoria;
- 4) Misure di trasparenza, valutando l'incremento degli atti da pubblicare, oltre quelli obbligatori.

Sardegna Ricerche si riserva comunque di adottare per l'anno in corso un proprio **regolamento in cui indicare i criteri e le modalità di applicazione della rotazione**.

In caso di notizia formale di avvio di un procedimento penale a carico di un dipendente e in caso di avvio di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare la sospensione del rapporto, l'Agenzia procede all'assegnazione del dipendente ad altro ufficio ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. I quater del d.lgs. n. 165 del 2001 (**rotazione straordinaria**).

d) Tutela del whistleblower

Con deliberazione della Giunta Regionale n. 30/15 del 16/6/2015 la RAS ha adottato le linee guida in materia di tutela dei dipendenti e dei collaboratori della Regione Sardegna e degli Organismi del Sistema Regione che segnalano illeciti.

Dopo attenta analisi e confronto col RPD e con il Titolare del trattamento si è deciso di utilizzare la piattaforma dedicata alle segnalazioni di illeciti messa a disposizione in forma gratuita da **Transparency International**. Essa consente di dialogare con i segnalanti garantendo l'anonimato. Tale implementazione si è completata entro il mese di aprile del 2021. Fin ora non sono pervenute segnalazioni di illeciti.

e) I patti di integrità

Con deliberazione N. 30/16 DEL 16.6.2015 la Giunta regionale ha stabilito l'adozione dei patti d'integrità individuati dall'articolo 1, comma 17, della legge n. 190/2012, da applicarsi alle procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi, quale strumento di prevenzione della corruzione. Ha inoltre stabilito *di monitorare le azioni finalizzate alla prevenzione e al contrasto della corruzione e delle altre forme di illegalità all'interno dell'Amministrazione regionale e di tutti gli altri soggetti ad essa riconducibili e, in particolare, all'individuazione e realizzazione di iniziative comuni finalizzate alla diffusione, ovvero all'adozione e all'utilizzo sistematico, dei patti di integrità, nelle procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture*.

Sardegna Ricerche ha accolto la richiesta formulata dalla Regione Sardegna di utilizzare questo strumento in tutte le procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi con determinazione del Direttore Generale n. 0746 del 22/07/2015 e ha predisposto, sulla base del modello adottato dalla stessa Regione Sardegna, un proprio "patto d'integrità".

La ricezione di tali atti avviene tramite il suo inserimento negli avvisi e nei bandi di gara che impongono alle imprese la sottoscrizione obbligatoria per la partecipazione alle gare pubbliche. L'impegno che le imprese sottoscrivono per partecipare alle procedure ha valore di obbligo giuridico e morale al fine di prevenire tutti gli atti di corruzione e comunque tutti gli atti in contrasto con le regole di libero mercato e di trasparenza amministrativa. La mancata sottoscrizione dell'impegno comporta l'automatica esclusione dalla gara per il concorrente.

2.3.8 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE ATTUATE

Le misure specifiche già identificate e ancora attuate dall'Agenzia riguardano:

- a) **Misure di articolazione delle competenze** ("segregazione delle funzioni") attribuendo a soggetti diversi compiti distinti:
- svolgere istruttorie e accertamenti;
 - adottare decisioni;
 - attuare decisioni prese

- b) **Meccanismo della doppia sottoscrizione** dei procedimenti relativi alle P.O., in cui firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il soggetto istruttore che il titolare del potere di adozione dell'atto finale.

- c) **Formazione di commissioni di valutazione**

Ai sensi dell'articolo 35 bis del d.lgs. n. 165/2001, introdotto dall'articolo 1, comma 46, della legge n. 190 del 2012, coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel Capo I del Titolo II del Libro II del Codice penale, non possono far parte, anche con compiti di segreteria, di Commissioni per l'accesso o la selezione ai pubblici impieghi; essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati; far parte delle commissioni per la scelta del contraente e per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari nonché per l'attribuzione di vantaggi di qualunque genere.

Si segnala infine che il nuovo codice dei contratti pubblici emanato con il Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36, ha abrogato l'Albo dei commissari di gara di cui all'articolo 78 del Decreto Legislativo 19 aprile 2016, n. 50.

- d) **Incompatibilità e Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra istituzionali**

Nel documento "Atto generale di organizzazione del personale" del maggio 2018, all'art. 10 (Incompatibilità e procedimenti disciplinari) si legge: *"Al personale dipendente si applica il regime delle incompatibilità e delle autorizzazioni previsto dall'art. 44 della L.R. n.31/1998 e s.m.i. Le autorizzazioni sono di competenza del Direttore Generale. Per le sanzioni disciplinari ed i relativi procedimenti di irrogazione, trova applicazione il C.C.N.L. nel rispetto dei principi della legge indicata il comma precedente."*

L'art. 44 della legge 31/98 (Incompatibilità) ribadisce - in sintesi - che il dipendente non può esercitare attività commerciali, industriali o professionali ovvero assumere impieghi alle dipendenze di soggetti pubblici o privati; il dipendente può essere autorizzato ad espletare incarichi temporanei a favore di soggetti pubblici o ad assumere cariche in società non aventi fine di lucro; le autorizzazioni previste al precedente comma sono concesse dal direttore generale competente in materia di personale, dopo aver verificato che non arrechino pregiudizio alle esigenze di servizio e sempreché non ostino ragioni di opportunità in relazione alla necessità di assicurare la trasparenza dell'operato dell'Amministrazione.

Con determinazione del Commissario Straordinario n.1408 del 30/12/2020, è stato adottato un documento (*Modalità per richiedere l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni da parte del personale di Sardegna Ricerche*) descrittivo dell'intero iter della procedura. Il procedimento viene tracciato nel sistema documentale dell'Ente.

2.3.9 TRATTAMENTO DEL RISCHIO: MISURE SPECIFICHE PROGRAMMATE PER IL 2024

Per l'anno in corso, prendendo in esame i processi interni a maggior rischio risultanti dalla mappatura come sopra esposta, si attueranno le seguenti misure:

AREA DI RISCHIO: CONTRATTI PUBBLICI ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI/APPALTI DI LAVORI						
Processo interno	Valutazione del rischio assegnata	Misure di prevenzione individuate	Indicatori	Unità di misura	Target	Controlli previsti
Programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi	Medio	Programmazione pluriennale con adozione di procedure interne e coordinate con RAS- Ricorso ad accordi quadro o convenzioni già in essere, Pubblicazione tempestiva per Trasparenza	Ricorso ad appalti o convenzioni in essere	Numero di procedure eseguite in autonomia da SR nonostante la presenza di convenzioni MEPA o SardegnaCAT per il medesimo oggetto	< di 10%	1 controllo/anno
Programmazione triennale dei lavori pubblici	Medio	Pubblicazione tempestiva per trasparenza; misure di formazione dipendenti in promozione dell'etica e di codici comportamento; Whistleblowing	Pubblicazione del Programma triennale dei lavori pubblici sul profilo del committente, sul sito informatico del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e ANAC	Sì/NO	Data	1 controllo/anno
Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di partecipazione	Medio	Formazione del Personale; astensione per conflitto d'interessi; codice di comportamento; Misure di regolamentazione	Dichiarazioni di astensione per conflitto di interessi del RUP	Sì/NO	Presenza del documento in tutte le procedure di appalto	Controllo effettuato dal Responsabile della U.O. di appartenenza del RUP oppure dal dirigente
Progettazione gara d'appalto: definizione criteri di assegnazione punteggi	Medio	Formazione del personale Pubblicazione sezione trasparenza	Pubblicazione della procedura	Sì/NO	Pubblicazione di tutte le procedure d'appalto	1 controllo/anno
Selezione del contraente: nomina commissione di gara	Medio	Formazione del personale; codice di comportamento; Astensione per conflitto d'interessi; Pubblicazione su Amministrazione Trasparente	Dichiarazioni di astensione per conflitto di interessi del RUP	Sì/NO	Presenza del documento in tutte le procedure di appalto	Controllo effettuato dal Responsabile della U.O. di appartenenza del RUP oppure dal dirigente

Verifica aggiudicazione e controllo dei requisiti	Medio	Sistema documentale; Formazione del personale; codice di comportamento	Esecuzione di controlli previsti dalla normativa	Si/NO	Tutte le procedure	Verifica a campione (30%) eseguita dal Responsabile U.O. di appartenenza del RUP oppure dal dirigente
AREA DI RISCHIO: PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO						
Predisposizione provvedimenti o regolamenti	Medio	Formazione del personale; Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni	Rispetto della normativa	Si/NO	Tutti i regolamenti	1 verifica anno
Accesso agli atti ex L.241/1990	Medio	Formazione del personale	Rispetto della tempistica prevista dalla normativa di riferimento	Si/NO	Tutte le richieste ammesse	Verifica dei tempi di risposta
Provvedimenti di tipo concessorio: autorizzazioni	Medio	Meccanismi di controllo nella formazione delle decisioni dei procedimenti a rischio; Astensione per conflitto di interessi	Dichiarazioni di astensione per conflitto di interessi	Si/NO	Tutte le procedure	Controllo effettuato dal Responsabile della U.O. oppure dal dirigente
Gestione Albo valutatori	Medio	Misure di regolamentazione; Misure di Trasparenza	Pubblicazione del regolamento	Si/NO	Presenza nella sezione Amministrazione trasparente	1 controllo/anno
AREA DI RISCHIO CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI						
Controlli di primo livello: Verifica rendicontazioni aiuti POR	Alto	Digitalizzazione delle procedure; controlli a campione sulla documentazione; formazione del personale, misure di trasparenza	Adozione dei manuali di gestione controllo per tutte le attività POR	SI/NO	TUTTE LE OPERAZIONI	100%

2.4 TRASPARENZA

2.4.1 Amministrazione Trasparente - Evoluzione, flussi informativi, monitoraggio e controllo

Nella Sezione amministrazione trasparente del sito istituzionale sono pubblicati i dati e le informazioni previsti dal Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 concernente il “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”.

[Consulta la sezione](#)

2.4.2 Evoluzione dei sistemi

Come si legge nel comunicato dell'ANAC del 10 gennaio scorso *“dal 1° gennaio 2024 ha acquisito efficacia la disciplina sulla digitalizzazione dei contratti pubblici. Le disposizioni impongono alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti di procedere allo svolgimento delle procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici utilizzando piattaforme di approvvigionamento digitale certificate. Tale previsione è funzionale a garantire, da parte della Banca dati nazionale dei contratti pubblici, una serie di servizi quali **la pubblicità legale e la trasparenza degli atti di gara**, consentendo la trasmissione in tempo reale delle informazioni necessarie nonché la possibilità di utilizzare appieno il fascicolo virtuale dell'operatore economico per le verifiche previste”*.

Il Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 ha infatti introdotto ragguardevoli novità in materia di trasparenza prevedendo l'avvio della **piena digitalizzazione dei contratti pubblici** a partire dal 1° gennaio 2024 e di conseguenza differenti obblighi di trasparenza e pubblicità degli appalti rispetto all'anno passato.

L'ANAC, con la delibera n. 261 del 20 giugno 2023, ha individuato le informazioni che, ai sensi dell'art. 23, comma 5 del Codice, le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla BDNCP.

Per operare in chiave digitale occorre che i dati, siano essi relativi agli obblighi di trasparenza che a tutto il ciclo di vita degli appalti, siano forniti una sola volta a un solo sistema informativo, e resi disponibili dal sistema informativo ricevente alle stazioni appaltanti ed operatori economici interessati: si tratta del cosiddetto principio *“once only”*.

Pertanto, in applicazione del suddetto principio, ciascuna stazione appaltante deve assicurare il collegamento tra la sezione *“Amministrazione trasparente”* del proprio sito internet e la BDNCP, posto che - come specifica il comma 3 dell'art. 28 del Codice - *“per la trasparenza dei contratti pubblici fanno fede i dati trasmessi alla BDNCP presso l'ANAC la quale assicura la tempestiva pubblicazione sul proprio portale dei dati ricevuti anche attraverso la piattaforma unica della trasparenza, e la periodica pubblicazione in formato aperto”*.

È utile sottolineare che il processo di digitalizzazione del ciclo degli appalti deve risultare perfettamente funzionante, pena il rallentamento (o il blocco) delle procedure.

Al fine di superare l'iniziale fase di necessario adeguamento l'ANAC ha ritenuto necessario adottare un interfaccia web per gli affidamenti diretti di importo inferiore ai 5.000 euro, in supporto delle amministrazioni, al fine di consentire lo svolgimento delle ordinarie attività di approvvigionamento.

L'obbligo di pubblicazione nella sezione *“Amministrazione trasparente”* a cura delle singole stazioni appaltanti rimane in vita soltanto per gli atti, dati e informazioni per i quali non sussiste alcun obbligo di comunicazione alla BDNCP: tali dati sono stati individuati da Anac [nell'allegato 1 alla deliberazione n. 264 del 20.6.2023](#), adottata in attuazione dell'art. 28, comma 4, del Codice.

2.4.3 Flussi informativi: responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati

L'allegato denominato *“Responsabili trasmissione e pubblicazione dati su Amministrazione Trasparente”* costituisce parte integrante e sostanziale del presente piano e reca l'indicazione degli uffici responsabili della trasmissione dei dati, tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione. Il documento indica altresì la periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato e il processo di pubblicazione.

Nel corso dei primi sei mesi del 2024 l'Agenzia provvederà all'aggiornamento di detto allegato, al fine di armonizzare le modifiche organizzative interne recentemente introdotte con l'attribuzione delle competenze sulla pubblicazione e/o aggiornamento dei dati sul sito, sezione Amministrazione Trasparente.

2.4.4. Criteri generali di aggiornamento e archiviazione dei dati

Al fine di garantire l'attualità e la qualità delle informazioni pubblicate, per ciascun dato o documento vanno assicurati il costante e tempestivo aggiornamento.

Si precisa che con il termine aggiornamento non si intende necessariamente la modifica del dato, essendo talvolta sufficiente un controllo dell'attualità delle informazioni pubblicate, anche a tutela di eventuali interessi individuali coinvolti, garantendo una eventuale modifica tempestiva in esito al controllo e in tutti i casi in cui l'interessato ne richieda l'aggiornamento, la rettifica o l'integrazione.

Sono rispettate quattro diverse frequenze di aggiornamento, così come indicato dal d.lgs. 33/2013:

- a) **cadenza annuale**, per i dati che, per loro natura, non subiscono modifiche frequenti o la cui durata è tipicamente annuale;
- b) **cadenza semestrale**, per i dati che sono suscettibili di modifiche frequenti ma per i quali la norma non richiede espressamente modalità di aggiornamento, in quanto la pubblicazione implica per l'amministrazione un notevole impegno, a livello organizzativo e di risorse dedicate;

- c) **cadenza trimestrale**, per i dati soggetti a frequenti cambiamenti;
- d) **aggiornamento tempestivo**, per i dati che è indispensabile siano pubblicati nell'immediatezza della loro adozione. Il legislatore non ha specificato il concetto di tempestività, concetto la cui relatività può dar luogo a comportamenti difformi rispetto alle finalità che la norma vuole tutelare. Pertanto, si stabilisce che è tempestiva la pubblicazione di dati, informazioni e documenti quando viene effettuata entro quindici giorni dalla disponibilità definitiva dei dati, informazioni e documenti.

Laddove la norma non menziona in maniera esplicita l'aggiornamento, si deve intendere che l'amministrazione è tenuta alla pubblicazione e, di conseguenza, ad un aggiornamento tempestivo.

I documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti.

Alla scadenza del termine di durata dell'obbligo di pubblicazione, i documenti, le informazioni e i dati sono comunque conservati e resi disponibili all'interno di distinte sezioni del sito di archivio (se tecnicamente possibile), fatti salvi gli accorgimenti in materia di tutela dei dati personali nonché l'eccezione prevista in relazione ai dati di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013, che, per espressa previsione di legge, non debbono essere riportati nella sezione di archivio.

All'inserimento dei documenti e dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Ente, dal 2021, provvede direttamente il Servizio/Settore/Ufficio che detiene e gestisce i dati attraverso l'invio al Settore Comunicazione, promozione e divulgazione. Di norma tale invio avviene attraverso la casella di posta elettronica: redazione@sardegna.ricerche.it (vedi allegato al Piano triennale 2021/2023)

Al Settore Comunicazione e Divulgazione scientifica è demandata la gestione e l'implementazione del sito web istituzionale, al fine di conseguire l'obiettivo del massimo grado di automatismo nella acquisizione e pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Il Responsabile Anticorruzione decide nelle ipotesi di riesame delle istanze non accolte dall'ufficio che ha prodotto o che detiene l'atto/l'informazione/il dato.

2.4.5 Diritto d'accesso

Con determinazione del Direttore Generale n. 282 SAG DEL 18/03/2022 è stata recepita la "Direttiva in materia di diritto di accesso ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97. Altre tipologie di accesso." Nella Direttiva sono state disciplinate le seguenti tipologie di accesso:

- la prima, regolata dalla legge 7 agosto 1990, n. 241 (Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi), disciplina il diritto di accesso ai documenti amministrativi;
- la seconda, introdotta dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni), disciplina l'accesso civico semplice;
- la terza, introdotta dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), disciplina l'accesso civico generalizzato;

Oltre alle tre tipologie di accesso sopra descritte, al fine di rendere le disposizioni ancora più uniformi, nella nuova direttiva sono previste anche altre tipologie di accesso che riguardano campi specifici e più precisamente:

- a) l'accesso all'informazione ambientale;
- b) l'accesso per fini scientifici ai dati elementari raccolti per finalità statistiche;
- c) l'accesso ai propri dati personali;
- d) l'accesso ai fini di ricerca storica;
- e) l'accesso da parte dei consiglieri regionali;
- f) l'accesso ai dati contenuti nelle banche dati per l'acquisizione di tutte le informazioni rilevanti per l'individuazione di cose e crediti del debitore da sottoporre ad esecuzione forzata;
- g) l'accesso da parte dei concessionari del servizio di riscossione mediante ruolo ai dati relativi ad atti riguardanti i beni dei debitori iscritti a ruolo e i coobbligati.
- h) l'accesso del difensore ai fini delle indagini difensive.

2.4.6 Limiti alla pubblicazione dei dati – Protezione dei dati personali

L'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679.

Pertanto, occorre che le pubbliche amministrazioni, prima di mettere a disposizione sui propri siti web **istituzionali dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati** personali, verifichino che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel d. lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati («minimizzazione dei dati») (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d).

Il d. lgs. 33/2013 all'art. 7 bis, co. 4, dispone inoltre che “nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione”.

Si richiama anche quanto previsto all'art. 6 del d. lgs. 33/2013 rubricato “Qualità delle informazioni” che risponde alla esigenza di assicurare esattezza, completezza, aggiornamento e adeguatezza dei dati pubblicati.

Ai sensi della normativa europea, il Responsabile della Protezione dei Dati - RPD - svolge specifici compiti, anche di supporto, essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del RGPD).

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Agenzia, secondo l'ultimo modello organizzativo approvato con la determinazione n° 283 DG DEL 05/04/2023 prevede una Direzione Generale e 3 Servizi 3 con 13 settori, oltre ad uffici di staff della Direzione Generale; in relazione a particolari esigenze, può prevedere unità organizzative temporanee o di progetto per il conseguimento di obiettivi specifici, anche intersettoriali, inserite in contesti organizzativi più ampi, per l'attuazione di particolari progetti secondo quanto stabilito dall'art. 26 della legge 31 del 1998 come modificato dall'art. 10 della legge regionale 24 del 2014.

La struttura operativa di Sardegna Ricerche è ripartita in servizi e settori, dotati di autonomia operativa e funzionale e di un complesso di risorse umane e strumentali alle quali è preposto un responsabile, così articolati:

- a) servizi, unità organizzative di massimo livello;
- b) settori, unità organizzative di secondo livello intermedio, dipendenti da servizi oppure autonome;
- c) uffici, unità organizzative di base autonome, non inseriti in alcun servizio o settore.

I servizi, i settori, gli uffici e le unità organizzative di programma sono preposti, in tutto o in parte, a svolgere funzioni operative rivolte all'esterno (unità organizzative di linee) e a fornire supporti interni (unità organizzative di staff).

Nell'ambito della riorganizzazione funzionale che Sardegna Ricerche ha adottato allo scopo di rendere più incisiva la propria funzionalità operativa e di adeguare la propria struttura organizzativa all'insieme delle attività che gestisce ed ai conseguenti carichi di lavoro che si sono determinati, si è predisposta la macrostruttura organizzativa al fine di enucleare due aree di attività (servizi) in cui far confluire i settori (U.O. di linee) che sottendono alla gestione operativa delle attività dell'Agenzia (Servizio Ricerca e Parco tecnologico e Servizio Innovazione e Trasferimento Tecnologico) e di orientare e concentrare verso un'unica area (Servizio Giuridico, Finanziario e Amministrativo) i settori (U.O. di staff) che sottendono al supporto giuridico-amministrativo delle attività dell'Agenzia.

In tale impostazione e composizione organizzativa, si hanno quindi:

- la direzione generale e 3 servizi cui sono preposte figure dirigenziali;
- 13 settori cui sono preposti quadri direttivi o funzionari;
- 6 uffici cui sono preposti quadri direttivi o funzionari.

Tale revisione e integrazione della dotazione organica dell'Agenzia è stata attuata, ai sensi dell'art. 5 dello statuto di Sardegna Ricerche e nel rispetto degli indirizzi formulati con Deliberazione della Giunta Regionale N° 37/17 del 01.08.2017, nell'ambito della stesura del Piano triennale del fabbisogno del personale 2017-2019 approvata con determinazione DG n. 1209 del 04.10.2017, inviata alla Direzione generale dell'Assessorato al Personale con nota n. 11570 del 04.10.2017, con le ulteriori modifiche apportate con la determinazione Dg n. 414 del 25/03/2020, e attualmente in vigore con la determinazione DG n. 1346 del 30/12/2022 che ha approvato una definizione del fabbisogno 2022-2024 in vista della stesura del presente documento.

Nello specifico le competenze dei servizi sono le seguenti:

SERVIZIO PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO RICERCA, SVILUPPO E TRASFERIMENTO E TECNOLOGICO

Il Servizio gestisce e coordina tutte le piattaforme tecnologiche del Parco, costituite da apparecchiature scientifiche, attrezzature e know-how. Promuove attività di R&S e favorisce l'ampliamento delle competenze e delle capacità laboratoristiche degli enti e delle imprese insediate nonché del contesto scientifico ed imprenditoriale locale. Promuove e organizza attività formative e convegnistiche al Parco.

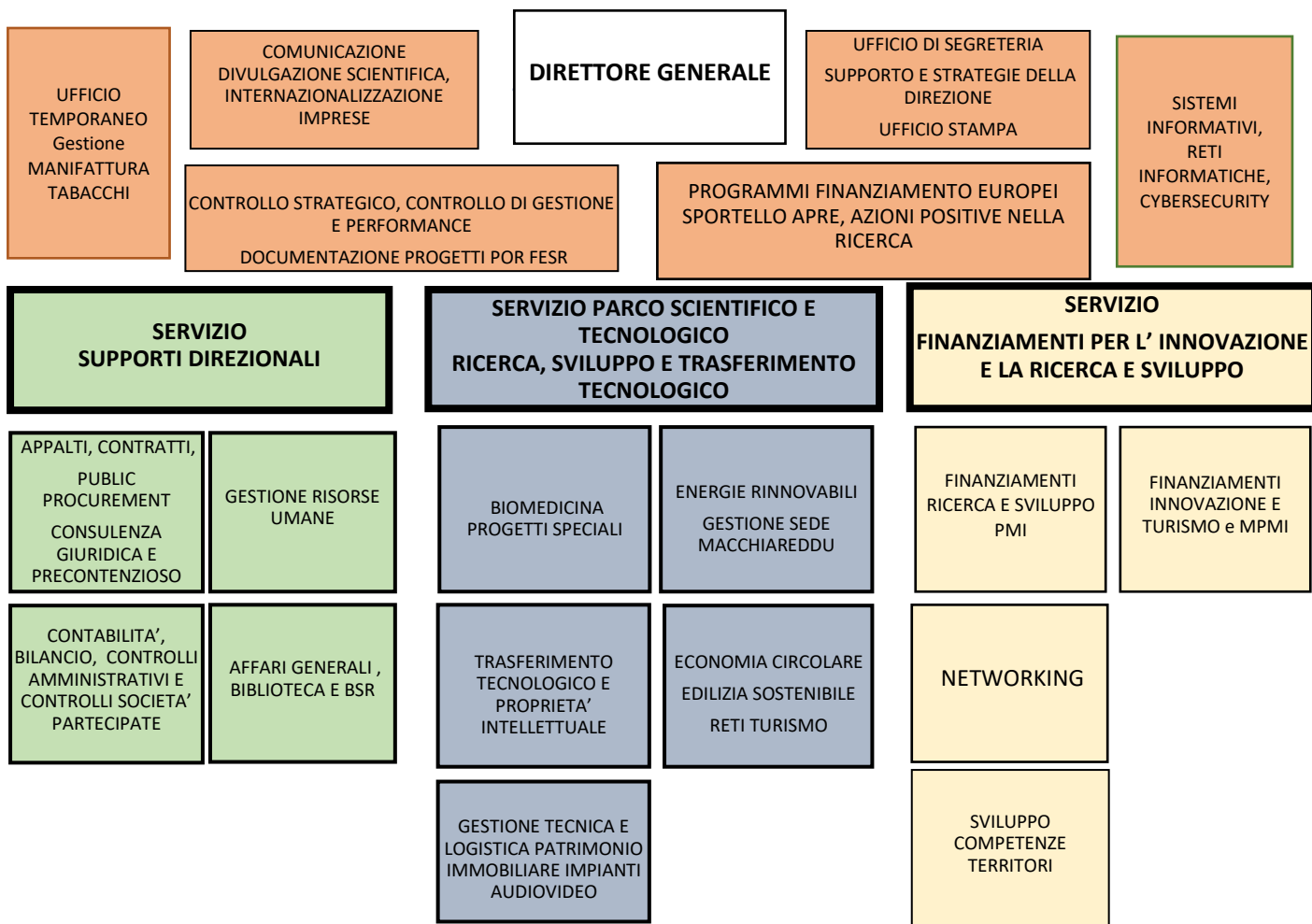
SERVIZIO FINANZIAMENTI PER L'INNOVAZIONE, LA RICERCA E SVILUPPO

Il Servizio si occupa dei Bandi di finanziamento di Ricerca e Sviluppo, Aiuti alle imprese, consulenza sulle opportunità di finanziamento, dei finanziamenti per innovazione alle attività manifatturiere e del Turismo, dei progetti di trasferimento tecnologico tra Enti di Ricerca e Imprese e del sostegno alle Startup

SERVIZIO SUPPORTI DIREZIONALI

Il Servizio gestisce e coordina gli affari giuridici, le attività giuridico amministrative legate alla fornitura di opere e all'approvvigionamento di beni e servizi, gestisce la contabilità economico patrimoniale e finanziaria e coordina le attività degli affari generali dell'Ente. Il Servizio gestisce altresì l'Ufficio Temporaneo Manifattura Tabacchi in merito all'attività Amministrativa di concessione degli spazi.

Quella esemplificata nella tab. 1 rappresenta la macrostruttura organizzativa dell’Agenzia che rispecchia l’impostazione sopra presentata.



Tab. 1 - macrostruttura organizzativa dell’Agenzia

La dotazione organica dell’Agenzia ha assunto la seguente conformazione e consistenza:

Tab. 2 - DOTAZIONE ORGANICA

Inquadramenti	Organico a regime
Dirigenti	4
Quadri direttivi	13
Terza area professionale – Livello D CCRL RAS	89
Seconda area professionale – Livello C CCRL RAS	18
Prima area professionale – Livello B CCRL RAS	5
TOTALE	129

Attualmente la struttura organizzativa dell’Agenzia è composta da 47 dipendenti inquadrati con CCNL credito, 23 dipendenti e 1 Dirigente inquadrati con CCRL della Regione Sardegna: rispetto al totale così determinato, pari a 71 unità, sono al momento (31/12/2023) in corso 3 assegnazioni temporanee presso altre strutture (RAS e Commissione Europea)./

Nel corso del 2018, inoltre, a seguito dell’attuazione delle procedure previste dalla L.R. 22 dicembre 2016 n. 37 contenente norme per il superamento del precariato nel sistema Regione e altre disposizioni in materia di personale, l’agenzia ha siglato un’intesa con la Regione Sardegna per l’assegnazione temporanea presso Sardegna Ricerche di 23 unità del personale assunto dall’Amministrazione

regionale per l'attuazione delle attività dell'asse I del POR FESR in gestione all'Agenzia, di cui **21** dipendenti regionali in servizio al **31.12.2023**. Il Direttore Generale è in Assegnazione da altra Amministrazione del Sistema Regione.

La pianta organica viene messa in rapporto all'effettiva dotazione organica per evidenziare le attuali carenze di personale dell'Agenzia:

Tab. 3 - PIANTA ORGANICA, PERSONALE IN ORGANICO, PERSONALE ASSEGNATO E RELATIVE SCOPERTURE

Inquadramenti	Dotazione organica	Personale SR a T.IND. al 31.12.23	Personale assegnato a SR	Organico al 31.12.23	Ulteriore scoperta su organico approvato
Direttore generale	1	0	1	1	0
Struttura organizzativa					
Dirigenti	3	1	0	1	- 2
Quadri direttivi Credito	13	8	0	8	- 5
III area profess Credito Categoria D CCRL	89	50	21	71	- 18
Primo Livello Credito Categoria C CCRL	18	12	0	12	- 6
Categoria B CCRL	5	0	0	0	-5
TOTALE (compreso DG)	129	71	22	93	- 36

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

PREMESSE - Inquadramento del piano

Il presente documento contiene l'organizzazione del lavoro agile dell'Agenzia Sardegna Ricerche e fa parte della sezione "Organizzazione del Capitale Umano" del Piano integrato di attività e organizzazione. È un documento di carattere dinamico, soggetto ad aggiornamento annuale.

Note

Per i cenni sul contesto normativo di riferimento del periodo pre-pandemico, emergenziale e post emergenziale e per l'attuazione del lavoro agile nei relativi contesti indicati si rimanda alla Scheda informativa, alla fine della presente sezione.

3.2.1 Il contesto normativo di riferimento – Cenni:

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 "Lavoro agile" - indirizzata alle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - sottolinea che nel pubblico impiego, il lavoro agile è regolato da accordi individuali che dettagliano obiettivi e modalità per svolgere la prestazione lavorativa. Nella Direttiva, il Ministro indica inoltre quanto segue:

"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.

A tal proposito, ed allo scopo di sensibilizzare 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.

Nell'ambito dell'organizzazione di ciascuna amministrazione sarà, pertanto, il dirigente responsabile a individuare le misure organizzative che si rendono necessarie, attraverso specifiche previsioni nell'ambito degli accordi individuali, che vadano nel senso sopra indicato. Sarà cura dei Vertici di ogni singola amministrazione di adeguare tempestivamente le proprie disposizioni interne per rendere concreta e immediatamente applicata la presente direttiva."

Si richiama inoltre la Circolare RAS n. 0000002 "Nuove disposizioni in materia di lavoro agile. Direttiva ministeriale 29 dicembre 2023 e PIAO regionale Prot. RAS n. 475 del 04/01/2024 (Prot. SR n. 29 del 4/01/2024) indirizzata anche a Sardegna Ricerche, quale Agenzia del Sistema Regione, nella quale richiamando il contenuto della Direttiva "si rammenta che l'Amministrazione regionale, nelle more dell'adozione dell'accordo collettivo sul lavoro agile, ha disciplinato il medesimo nella sottosezione del PIAO (Allegato 8 alla Delibera di Giunta del 30.03.2023 n. 12/4, in particolare pagg. 42 - 50) il quale prevede che il principio della prevalenza dei giorni in presenza "può [...] essere derogato per preminenti ragioni di tutela della salute dei lavoratori, e quindi nelle ipotesi in cui il Medico Competente regionale certifichi una idoneità con prescrizione di adibire al lavoro agile il dipendente, per la totalità o la maggior parte del tempo di lavoro".

Pertanto, nella citata Circolare, è scritto che "con il venir meno dell'obbligo di adibire i lavoratori c.d. fragili (certificati dal medico di medicina generale del lavoratore sulla base del D.M. del 4 febbraio 2022, che definiva le patologie caratterizzanti) al lavoro agile, derogando al principio della prevalenza del lavoro in presenza, è rimessa al singolo dirigente, o ad altra figura ad esso equiparata, la valutazione, tenuto conto della particolare condizione di salute, della proroga della modalità del lavoro agile in deroga al suddetto principio, per i lavoratori e le lavoratrici già dichiarati/e fragili in base al succitato D.M. del 4 febbraio 2022, fino all'approvazione del PIAO 2024-2026.

Altresì si ritiene che possano essere tutelate, mediante ricorso al medico competente, le situazioni dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute. Pertanto, il lavoratore/la lavoratrice che chieda di essere riconosciuto/a fragile dovrà rivolgersi al medico competente per il tramite del Servizio Sicurezza, per la valutazione dell'idoneità allo svolgimento della mansione specifica anche con riferimento al lavoro in presenza."

Per quanto attiene invece al riconoscimento della medesima tutela, anche mediante deroga al criterio della prevalenza del lavoro in presenza, ai lavoratori e alle lavoratrici che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni non solo di salute ma anche personali e familiari, così come evidenziate nella Direttiva ministeriale sopra nominata, nelle more dell'aggiornamento del PIAO RAS attraverso apposita deliberazione della Giunta regionale, è sempre rimessa al singolo dirigente o ad altra figura ad esso equiparata la relativa valutazione che viene recepita attraverso la sottoscrizione con i lavoratori e le lavoratrici degli accordi individuali nei quali vengono declinati nel dettaglio obiettivi e modalità ad personam dello svolgimento della prestazione lavorativa.

Nella Circolare si prosegue inoltre confermando che le disposizioni in materia di lavoro agile contenute all'interno dell'articolo 46-bis della L.R. 31/1998 e della sottosezione apposita del vigente PIAO RAS continuano a trovare applicazione anche oltre il 31 dicembre 2023, nelle more dell'adozione dell'accordo collettivo sul lavoro agile e secondo gli aggiornamenti annuali dello stesso PIAO.

Infine, nella Circolare citata, è indicato "proprio per rendere più efficienti gli adempimenti correlati all'organizzazione del lavoro agile, si ricorda che gli accordi individuali possono essere sottoscritti a tempo indeterminato, considerato che lo stesso modello di accordo, allegato al PIAO, prevede la clausola di validità dello stesso fino all'aggiornamento del medesimo Piano."

Sempre a proposito di lavoro agile nelle PA, si ricorda che a partire dal 13 agosto 2022, i datori di lavoro pubblici, come quelli del settore privato, che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in smart working sono tenuti a riconoscere delle priorità nell'accoglimento delle richieste secondo quanto stabilito dal Decreto Conciliazione vita – lavoro 1 all'Art. 4 comma 1, lett. b, 1), in cui si dispone che "i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici e dai lavoratori

- con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;

¹ DECRETO LEGISLATIVO 30 giugno 2022, n. 105 Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio. (22G00114) (GU Serie Generale n.176 del 29-07-2022) entrato in vigore del provvedimento il 13/08/2022

- con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- che siano caregivers ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (vedi tabella seguente "Lavoro agile: diritto e priorità")².

2023 - Attuazione del lavoro agile

Nel corso degli incontri di condivisione e concertazione con riferimento al Lavoro Agile, è stato sottoscritto con unanimità di intenti dalla Direzione Generale e dai medesimi sindacati il Verbale di concertazione Lavoro Agile del 3 aprile 2023, per concordare le modalità attuative del lavoro agile dell'Agenzia Sardegna Ricerche, stabilendo una regolamentazione aziendale comune sia ai lavoratori a cui si applica il CCNL del Credito che a quelli a cui si applica il CCRL RAS, inclusi i lavoratori RAS in assegnazione temporanea, in armonia con le indicazioni contenute nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) della Regione Autonoma della Sardegna e di Sardegna Ricerche tempo per tempo vigenti.

Le parti nel darsi atto che:

al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria, tutto il personale a tempo indeterminato e determinato, anche a tempo parziale (art. 46-bis, comma 4, della legge regionale n. 31/98 come modificato dall'art. 9 della legge regionale 12/12/2022, n. 22); buona parte dei processi lavorativi dell'Agenzia, sotto il profilo della natura e delle caratteristiche tecniche degli stessi, può essere svolta in modalità agile ed alternando questa modalità al lavoro in presenza (PIAO 2023-2025 Sardegna Ricerche), tenendo conto di eventuali esigenze o difficoltà organizzative che l'Agenzia dovesse riscontrare in conformità a quanto indicato nelle "Linee guida" in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche "L'amministrazione individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, fermo restando che sono comunque esclusi, i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili" ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021;

fermo restando che al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria, tutto il personale, le Parti concordano che il ricorso al lavoro agile sarà consentito ad almeno il 20% del personale di ciascun SERVIZIO che svolga, anche solo in parte, attività effettuabili a distanza. Tale percentuale è liberamente elevabile dall'Agenzia tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento alla garanzia di adeguata fruizione dei servizi all'utenza.

L'accesso al lavoro agile avviene, su base volontaria in seguito alla presentazione della domanda all'ufficio Risorse Umane, con la sottoscrizione di un accordo individuale tra lavoratore e dirigente.

L'Agenzia garantirà la rotazione del personale e l'alternanza fra modalità agile e in presenza al fine di consentire l'efficiente organizzazione dell'attività e dei servizi dell'Agenzia.

Nell'individuazione del personale che potrà accedere al lavoro agile l'Agenzia darà priorità alle richieste formulate dai lavoratori in possesso dei requisiti previsti da norme di legge e dal PIAO RAS e di Sardegna Ricerche tempo per tempo vigenti.

La priorità va intesa "non nel senso che questo personale abbia diritto a svolgere in regime agile la totalità del proprio tempo di lavoro ma nel senso che qualora, per ragioni organizzative, non fosse possibile l'accesso al lavoro agile della totalità del personale che ne fa richiesta, il personale che si trovasse nelle condizioni previste avrà la precedenza (PIAO 2023-2025 RAS)".

Le parti prendono atto di quanto indicato nel PIAO RAS vigente, il quale prevede che, in situazioni in cui gli uffici di appartenenza del personale interessato debbano restare temporaneamente chiusi - come nel caso di allerta meteo, di lavorazioni interne non compatibili con la presenza di personale e per motivi di sicurezza - si possa potenziare il ricorso al lavoro agile.

Le parti si accordano per lo svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile quantificato su base annua per un massimo di 2 giornate lavorative settimanali per il numero delle settimane lavorative escluse le ferie e potrà essere usufruito su base settimanale o eventualmente articolato su base mensile o plurimensile, a fronte di un sistema organizzativo che garantisca che le attività in presenza siano presidiate in continuità.

Per l'organizzazione del lavoro agile si rinvia a quanto stabilito nei documenti PIAO di Sardegna ricerche e, per quanto ivi non previsto al PIAO della Regione per tempo vigenti.

Le parti convengono che le disposizioni sul lavoro agile di cui al presente articolo 2 decorreranno dagli accordi individuali firmati a seguito della firma del presente verbale di concertazione. Si conferma che verranno riconosciuti i buoni pasto per i giorni c.d. "lunghi - con rientro pomeridiano" a prescindere dalla modalità di svolgimento dell'attività lavorativa

A seguito di tale concertazione, con Circolare del 12 aprile 2023 Lavoro Agile Prot. Uscita 0003412 del 13/04/2023, per darvi seguito, si chiede che ciascun Responsabile concordi con il personale assegnato a ciascuna unità operativa le modalità di svolgimento di lavoro agile che potrà essere svolto, tenendo conto della smartabilità dei processi, come stabilito nel Piao 2022/2023 e confermato nel Piao del 2023, per consentire ai singoli interessati di presentare l'istanza al Direttore Generale (al momento unico dirigente) tramite il modulo di richiesta predisposto dall'Ufficio Risorse Umane.

Saranno i responsabili delle Unità Organizzative a comunicare con nota sottoscritta da inviare al Direttore Generale il piano organizzativo per la propria unità, garantendo che non vi siano disfunzioni per il servizio che l'Ente garantisce all'esterno, in particolar modo per gli uffici, unità operative, piattaforme tecnologiche con attività a diretto contatto col pubblico.

Con riferimento a quanto concertato nel verbale, si tiene a precisare che in merito alla concessione dei Buoni Pasto nelle giornate di lavoro agile coincidenti con le giornate in cui è previsto il rientro pomeridiano, poiché risulta che sia materia di contrattazione regionale, e al momento sono in corso le trattative con il Coran, sentito l'Assessorato al Personale e valutato di uniformare questa Agenzia a quanto viene attualmente disposto in materia di buoni pasto dalla medesima Amministrazione Regionale, si comunica che i buoni succitati verranno corrisposti anche nelle suddette giornate di lavoro agile, svolto sia in altri hub aziendali e sia presso il domicilio del lavoratore.

Detta decisione è comunque provvisoria nelle more della definizione nel tavolo regionale di contrattazione e sarà adottata per i lavoratori di entrambi i contratti.

A seguito della Circolare, sulla base del Piano lavoro agile approvato per il 2023 e visto l'accordo di concertazione, Sardegna Ricerche ha proceduto con la sottoscrizione di n. 44 accordi di lavoro agile e pari al 53% delle istanze pervenute, dando priorità a coloro che rientravano nella categoria di motivazioni sub a) del modulo di richiesta, ovvero genitori di minori di anni 12, soggetti fragili e caregivers. La decorrenza degli accordi è fissata nel 29 maggio 2023 previa sottoscrizione dell'accordo da parte dei dipendenti interessati.

² Vedasi l'approfondimento disponibile nella **Scheda informativa**, alla fine della presente sezione

La percentuale di almeno il 20%, stabilita anche dalla RAS (che ha indicato nel come obiettivo a regime il 30%), è stata dunque superata di misura.

Con il Verbale di concertazione sindacale del 4 luglio 2023 "Disposizioni transitorie connesse alla temporanea chiusura della sede di lavoro di via Palabanda a Cagliari per lavori di ristrutturazione"³, Prot. 0007049 del 02/08/2023, sono state concordate tali disposizioni, stabilendo una regolamentazione aziendale comune sia alle lavoratrici e ai lavoratori a cui si applica il CCNL del Credito che a quelli a cui si applica il CCRL RAS, incluso il personale dipendente RAS in assegnazione temporanea, che prestano ordinariamente servizio presso la sede di via Palabanda, a Cagliari, alla data di sottoscrizione del documento. Conseguentemente a quanto previsto nel precedente accordo del 3 aprile 2023 e, secondo quanto indicato anche nel PIAO 2022-2024 RAS, in situazioni in cui gli uffici di appartenenza del personale interessato debbano restare temporaneamente chiusi - come nel caso di lavorazioni interne non compatibili con la presenza del personale - è possibile potenziare il ricorso al lavoro agile. Si conviene che durante la temporanea chiusura della sede di via Palabanda per l'esecuzione dei lavori di ristrutturazione, il personale che presta ordinariamente servizio presso la sede svolgerà la prestazione lavorativa con le seguenti modalità:

- per 2 giorni di lavoro in presenza (il martedì e il giovedì) sarà utilizzata la sede di Pula;
- tre giorni alla settimana saranno svolti in lavoro agile (lunedì, mercoledì e venerdì).

I responsabili UO e i dirigenti avranno facoltà di richiedere la presenza in sede per esigenze di servizio. L'Agenzia metterà a disposizione del personale alcuni spazi all'interno della Manifattura Tabacchi e a Macchiareddu per lo svolgimento di riunioni o attività che necessariamente richiedano la presenza al di fuori delle giornate di martedì e giovedì. Resta fermo che il personale potrà prestare la propria attività lavorativa nelle altre sedi disponibili dell'Agenzia esclusivamente nei giorni specificamente destinati al lavoro agile, con esclusione pertanto dei giorni indicati per la presenza a Pula.

Si conviene che nella giornata di martedì il personale dovrà essere presente sul luogo di lavoro nella fascia pomeridiana (obbligatoria) per almeno un'ora entro le ore 16:00. Al termine dei lavori di ristrutturazione, stimati in 130 giorni lavorativi, la sede di via Palabanda rientrerà tempestivamente nella piena disponibilità del suddetto personale per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Ferme restando le suindicate previsioni di distribuzione del lavoro settimanale per la regolamentazione del lavoro agile si rinvia a quanto disposto nel PIAO di Sardegna ricerche e nel PIAO RAS tempo per tempo vigenti.

Si conferma che verranno riconosciuti i buoni pasto per i giorni "c.d. lunghi - con rientro pomeridiano" a prescindere dalla modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, salvo diversa regolamentazione che verrà stabilita nella contrattazione regionale (...). Tali disposizioni decorreranno dalla data di indisponibilità della sede di Cagliari che verrà comunicata dalla Direzione generale all'inizio del trasloco, indicativamente dal mese di agosto/settembre 2023, e cesseranno di avere efficacia con la conclusione dei lavori di ristrutturazione e la rinnovata disponibilità per il personale della sede di via Palabanda. Successivamente per quanto concerne il lavoro agile si farà riferimento alla modalità ordinaria prevista dal verbale di concertazione siglato in data 03/04/2023.

Con Disposizione di Servizio del 01/08/2023 Prot. Uscita 0007025 del 01/08/2023 si comunica a tutto il Personale che a partire dalla chiusura estiva degli uffici del 14 agosto 2023 la sede di Cagliari, Via Palabanda non sarà aperta, in quanto interessata dalle attività di facchinaggio necessarie per il trasporto degli arredi e dei documenti dalla sede di Cagliari di Via Palabanda alla sede di Pula di Sardegna Ricerche - Parco scientifico e tecnologico della Sardegna, che sarà utilizzata durante tutto il periodo dei lavori di ristrutturazione della suddetta sede.

Con medesima decorrenza della sopra citata Disposizione di servizio (01/08/2023) sono state accolte le restanti istanze presentate dal personale sottoscrivendo gli ulteriori accordi lavoro agile, in accoglimento della totalità delle istanze.

Con la Disposizione di Servizio del 02/08/2023 Prot. Uscita 0007166 del 07/08/2023, trasmessa ai Responsabili U.O. e alle OO.SS., come da Verbale di concertazione sindacale del 4 luglio 2023 "Disposizioni transitorie connesse alla temporanea chiusura della sede di lavoro di via Palabanda a Cagliari per lavori di ristrutturazione", prot. n. 7049 del 02/08/2023, e con riferimento all'accordo lavoro agile sottoscritto attualmente in essere, lo svolgimento di lavoro agile è elevato a n. 3 giorni a settimana, con decorrenza dal giorno di chiusura degli uffici per lavori di ristrutturazione della sede di via Palabanda 9 a Cagliari e sino alla riapertura, preventivamente comunicati. La presenza in servizio dovrà essere garantita il martedì e il giovedì negli uffici della sede operativa di Pula.

Con la Disposizione di Servizio Prot. Uscita 0011009 del 20/12/2023, si comunica a tutto il personale la proroga sino alla data del 30/06/2024 degli accordi lavoro agile al momento in essere e aventi scadenza 31/12/2023.

Tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 sono state accolte altre due istanze.

La totalità delle ulteriori delle istanze presentate nel 2023 è stata accolta, e il numero degli accordi è così salito a 82, al 31/12/2023, con la totalità del 100% delle istanze presentate.

3.2.2 Organizzazione del lavoro agile

Lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili), che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il loro livello di salute⁴, costituisce un presupposto/vincolo alla programmazione del lavoro agile: si può ricorrere per tale valutazione all'utilizzo indicatori dei livelli di stato o livelli di salute delle risorse umane, strumentali ed economico finanziarie, ritenuti funzionali all'implementazione del lavoro agile e qualificabili come:

- Salute organizzativa
- Salute professionale
- Salute digitale
- Salute economico-finanziaria

Quest'ultima è condizione indispensabile per le restanti, e si evince dagli stanziamenti per formazione, anche per l'accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile, dagli Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e in digitalizzazione di processi, progetti, e modalità erogazione dei servizi.

³ In data 4 luglio 2023 si è svolto l'incontro tra il Direttore generale dell'Agenzia, dott.ssa Maria Assunta Serra, e le rappresentanze sindacali FISAC CGIL, FIRST CISL e UILCA per il comparto CCNL Credito e Clares, FP CGIL, CISL FP e UILFPL per il comparto CCRL Regione Enti, a seguito di richiesta d'incontro da parte delle stesse OO.SS. in data 16 giugno 2023 per definire quanto stabilito in relazione al primo punto all'ordine del giorno dell'incontro: "Disposizioni transitorie connesse alla temporanea chiusura della sede di lavoro di via Palabanda a Cagliari per lavori di ristrutturazione (art. 1 della proposta di accordo trasmessa dalle sigle sindacali in data 31 marzo 2023, prot. n. 3074)"

⁴ Cfr. Linee guida DFP n. 1/2017 "Linee guida per il Piano della performance"

La scelta di attuazione del lavoro agile nella Agenzia Sardegna Ricerche non può prescindere dall'organizzazione del lavoro su più sedi operative (sede di via Palabanda (attualmente inagibile per lavori di ristrutturazione, gestione ex Manifattura Tabacchi a Cagliari, sedi operative di Pula, Macchiareddu, Nuoro e Alghero) e del numero limitato di risorse umane che complessivamente prestano l'attività lavorativa nonché della vacanza a tutt'oggi di uno dei tre posti di Direzione di Servizio, oltre al rispetto del principio della prevalente presenza per il lavoro agile nella pubblica amministrazione.

Condizioni abilitanti il lavoro agile

Sono considerate le seguenti condizioni abilitanti il lavoro agile, individuate nelle *linee guida* e nella letteratura:

- a. **smartabilità dei processi**
- b. **diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili**
- c. **competenze professionali inerenti al lavoro agile**
- d. **dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile**

a. **Smartabilità dei processi (INDICATORE: SALUTE ORGANIZZATIVA)**

Con riferimento alle condizioni inerenti ai processi lavorativi nell'ambito organizzativo dell'Agenzia non sono stati rilevati ostacoli significativi né diffusi all'esecuzione dei processi di competenza delle diverse Unità Organizzative.

Infatti, buona parte dei processi lavorativi dell'Agenzia, sotto il profilo della natura e delle caratteristiche tecniche degli stessi, può essere svolta in modalità agile ed alternando questa modalità al lavoro in presenza.

In considerazione della approvazione della rimodulazione del Modello Organizzativo (DET DG 283 DG del 05/04/2023), avviato con determinazione del Direttore Generale DET DG 544 CGE del 28/06/2023 "Avvio nuovo modello organizzativo" che approva la riassegnazione del personale alle Unità Operative della Direzione Generale, ai servizi e alle sotto articolazioni dei medesimi secondo quanto indicato nell'allegato A alla medesima determinazione; nonché della "Rimodulazione modello organizzativo a seguito rinnovo gestione ex manifattura tabacchi." (DET DG 1069 CDG del 29/12/2023) e della DET DG 51 CGD DEL 24/01/2024 "Ridefinizione assegnazione attività settore bilancio e ufficio controllo strategico, controllo di gestione e performance – allegato b modello organizzativo rev.01", sarà valutata la necessità di revisione della mappatura delle attività smartabili⁵, per un aggiornamento in relazione alle attività programmate per il triennio 2024-2026.

NOTA

Per effettuare la mappatura delle attività svolte si valuterà se utilizzare il procedimento seguito per la precedente, partendo dall'analisi di ciò che l'agenzia realizza per perseguire le finalità istituzionali indicate dalla legge L.R. 20 del 5 agosto 2015, di "Trasformazione in agenzia del Consorzio per l'assistenza alle piccole e medie imprese "Sardegna ricerche", articolo 1 della, ovvero promozione della ricerca e dello sviluppo tecnologico, assistenza alle piccole e medie imprese ed erogazione, a favore di imprese singole o associate, di servizi finalizzati alla introduzione di nuove tecnologie, alla modernizzazione della gestione e al sostegno delle attività aziendali.

In particolare poi si era fatto riferimento a tutti i progetti che Sardegna Ricerche ha avviato negli anni precedenti e che risultavano, in parte ancora in corso ovvero a quelli che si era inteso avviare nel corso dell'anno, riconducendoli ad alcuni macro-processi comuni a tutte le unità organizzative dell'agenzia, quali:

- a) gestione progetti/bandi;
- b) erogazione di servizi tecnologici da laboratori e piattaforme;
- c) erogazione di servizi di informazione e assistenza da sportelli e animazione economica in generale a favore delle imprese;
- d) attività di back office in senso lato.

Ciascun macro-processo era stato quindi scomposto in processi più semplici, con l'indicazione dell'unità organizzativa che interviene in ogni singola fase individuata, dettagliando per il macro processo alla lettera d) "attività di back office in senso lato" i sotto processi alcuni dei quali prevedono attività svolte tutte dalla stessa unità organizzativa ed altri che invece prevedono attività in capo a più unità organizzative.

Un ulteriore livello di dettaglio poi ha delineato le principali attività di ciascun processo sopra individuato:

In tale modo, attraverso i seguenti "criteri di compatibilità con il lavoro agile", si è verificata la possibilità di utilizzare la modalità "agile" per ciascuna attività individuata.

Criteri di valutazione della compatibilità

Per valutare la compatibilità delle attività con il lavoro agile sono state analizzate le seguenti aree di attenzione:

1. Caratteristiche oggettive dell'attività:

- Livello di digitalizzazione
- Modalità di svolgimento
- Livello di programmabilità o ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza o contingenza
- Livello di misurabilità delle prestazioni o dei risultati conseguiti

2. Comunicazioni e relazioni:

- Tipologia degli interlocutori
- Finalità delle comunicazioni e delle relazioni
- Modalità e strumenti di gestione delle relazioni

3. Strumenti e attrezzature:

- Livello di utilizzabilità da remoto
- Livello di adeguatezza per supportare le attività e le relazioni da remoto

4. Maturità delle competenze abilitanti del lavoratore:

- autonomia;
- pianificazione e gestione del tempo;
- problem solving e decision making;
- monitoraggio e rendicontazione;
- capacità di lavorare in squadra;
- competenze digitali

⁵ Una prima "Mappatura delle attività smartabili", è contenuta nel documento POLA 2021, allegato al Piano della Prestazione Organizzativa e della Performance 2021-2023 dell'Agenzia e approvato con determinazione DG n° 301 del 31/03/2021.

Ciò ha portato alla classificazione dei processi in 3 tipologie:

- Processi **smartabili**, che comprendono attività che possono essere interamente svolte in modalità agile;
- Processi **in parte smartabili**, che comprendono attività miste (modalità agile e non);
- Processi **non smartabili**, che comprendono attività che non possono essere svolte in modalità agile

Sono state così escluse le **attività di front office** e di **gestione dei laboratori/piattaforme** che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'Agenzia.

Ad eccezione di queste ultime attività che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'agenzia, l'implementazione della digitalizzazione/trasformazione digitale, oltre ad interventi formativi potranno consentire un consolidamento/miglioramento dello *status-quo* per svolgere le attività lavorative in ambiente digitale.

b. Strumenti e modalità organizzative agili (INDICATORE:SALUTE ORGANIZZATIVA)

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

Opportunità di miglioramento di strumenti e modalità organizzative in essere in termini di efficienza, efficacia ed economicità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati potrebbero configurarsi ad esempio:

- nella diffusione di prassi e modelli di successo, quali lavoro in team, lavoro per progetti, organizzazione per processi; pianificazione del lavoro e verifica dei risultati per fasi, cicli obiettivi;
- nell'utilizzo di *app di project e task management*
- nella creazione di canali di comunicazione periodici, ad esempio, mediante riunioni programmate per la condivisione delle informazioni e delle decisioni all'interno del team di lavoro e nell'organizzazione tutta, anche mediante spazi digitali condivisi; Importante anche la redazione periodica del Report lavoro agile,
- nella pratica e nella cura della comunicazione efficace;
- nella incentivazione alla cooperazione interna

Per queste finalità si programmano interventi formativi trasversali.

c. Competenze professionali (INDICATORE:SALUTE PROFESSIONALE)

Il personale ha dimostrato di possedere le competenze necessarie per l'utilizzo della modalità di lavoro agile per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Giova ricordare, con riferimento alla Salute professionale nell'Agenzia Sardegna Ricerche, che nel periodo precedente l'emergenza sanitaria per il contenimento del virus Sars - Cov 2, la prestazione lavorativa si svolgeva solo ed esclusivamente in presenza: si era rilevata pertanto, per il periodo in questione, la totale assenza di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile o di telelavoro. In questa fase l'orientamento organizzativo per processi, basato su l controllo della prestazione lavorativa svolta esclusivamente in presenza caratterizzava l'Agenzia.

La prima esperienza di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto ha avuto inizio con la necessità di adottare il lavoro agile "emergenziale" quale misura disposta ai fini del contenimento del contagio del COVID 19. Con l'emergenza sanitaria, infatti, tutte le amministrazioni pubbliche sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscono le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

In questo scenario emergenziale pandemico l'Agenzia si è dovuta confrontare necessariamente e concretamente con una modalità organizzativa del tutto inesplorata, che ha richiesto un decisivo e pronto indirizzamento dello stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi il personale e di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati, da parte dell'unico dirigente dell'agenzia- peraltro al tempo di recentissima nomina - e da parte delle figure apicali (Responsabili U.O.).

La risposta da parte di tutto il personale (dirigenziale/apicale e non) alla nuova modalità ha rivelato immediatamente ed ancor più oggi continua a mostrare una tangibile flessibilità per un sempre crescente orientamento al risultato, con un percorso di miglioramento delle competenze "soft" che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro, quali responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza interna ed esterna.

Tuttavia, in un'ottica di miglioramento continuo, si ribadisce che costituiscono importanti opportunità di crescita professionale e personale interventi formativi a supporto del radicale cambiamento che il lavoro agile apporta nella cultura organizzativa aziendale:

- per il miglioramento delle **competenze digitali**, ossia dell'insieme di conoscenze tecniche che non solo permettono di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, in cui comunicare e collaborare indipendentemente da orari e luoghi, ma anche di ricavare informazioni dai dati, effettuare previsioni, creare contenuti e velocizzare i processi attraverso le tecnologie informatiche e Internet;
- per sviluppare e potenziare le **soft skill** e competenze trasversali, quali ad esempio: autonomia gestionale, degli orari e delle modalità lavorative; responsabilizzazione sui risultati; efficace comunicazione visiva e verbale; flessibilità ed apertura al cambiamento; propensione all'innovazione tecnologica, motivazione al lavoro e al raggiungimento degli obiettivi; adattabilità; propensione all'apprendimento continuo.

Di pari passo anche gli "*smart leader*" devono poter disporre di strumenti formativi per apprendere sempre di più a spostare il focus dal controllo alla fiducia; avere una visione di lungo periodo; saper coinvolgere e incentivare il lavoro di squadra a distanza; delegare; responsabilizzare il personale addetto; conoscere gli strumenti digitali.

d. Dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile (INDICATORE:SALUTE DIGITALE)

Fra tutte le condizioni abilitanti la **Dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile** ha notevole rilevanza.

Sardegna Ricerche adotta, già da tempo, sistemi informatici che consentono al proprio personale ad accedere in remoto per poter svolgere l'attività lavorativa. L'accesso in remoto è effettuato dalle sedi di Nuoro, Tamariglio e Manifattura, nonché dal personale in trasferta oppure dagli amministratori di rete, che in alcuni casi svolgono attività al di fuori dell'orario di lavoro, per manutenzione o risolvere eventuali malfunzionamenti. Il servizio in remoto è utilizzato anche dai consulenti e aziende informatiche che devono svolgere attività di manutenzione dei servizi assegnati loro tramite contratto da

parte dell'ente. I dispositivi hardware, gli applicativi software e le procedure adottate, per gestire tali collegamenti, si basano su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo. Il collegamento è effettuato mediante VPN.

Nel corso degli ultimi mesi del 2023 si è provveduto "sollevare la guardia" per una massima attenzione alla cybersecurity, al fine di premunirsi e dotarsi di adeguate soluzioni per poter operare in sicurezza, minimizzando i rischi per il sistema informatico.

Tutto il personale è dotato di un portatile con accesso ai servizi dell'ente di Sardegna Ricerche. La maggior parte del personale, oltre ad avere un PC desktop, aveva già in dotazione un portatile per svolgere attività fuori sede, oppure, in alcuni casi, utilizzava in via esclusiva il pc portatile sia per svolgere l'attività lavorativa in ufficio sia per le attività fuori sede.

Per consentire l'organizzazione e la partecipazione alle video conferenze sono state acquistate licenze zoom. Per l'utilizzo delle licenze non è stato necessario acquistare nessun altro dispositivo hardware poiché i pc portatili hanno webcam incorporata ed il personale aveva già disponibili delle cuffie precedentemente acquistate. Questa modalità di comunicazione è stata largamente usata sia per gli incontri interni che per i rapporti con soggetti esterni.

Tutti i responsabili di Unità Organizzativa, i Dirigenti di servizio, sono dotati di cellulare di servizio, oltre ad altro personale che ha necessità di essere contattato da utenti interni ed esterni.

Già dal 2014 Sardegna Ricerche ha informatizzato alcune procedure interne, la maggior parte dei documenti sono informatici, così come prevede la normativa e viene utilizzata la firma elettronica

Per quanto riguarda la posta elettronica, attualmente Sardegna Ricerche ha una configurazione ibrida ossia una parte risiede in locale, sui server "fisici" della rete SR e una parte risiede in cloud. Questa tipologia di configurazione è dovuta al fatto che la migrazione delle licenze è attualmente in corso. È prevista inoltre l'attivazione della convenzione CONSIP per migrare altri server in cloud e questo garantirà una maggiore disponibilità dei servizi informatici dell'ente.

Nel 2021, con l'attivazione del centralino VOIP, sono stati attivati i softphone con i quali gli interni telefonici di Sardegna Ricerche sono remotizzati.

Sardegna Ricerche dispone dei seguenti strumenti:

- firewall che consente accessi in VPN alla rete dell'ente ed utilizzare tutti i servizi informatici da remoto, come ad esempio server dati, posta elettronica, siti interni.
- applicativi software che gestiscono i flussi documentali;
- software ed hardware per consentire la fruizione di videoconferenze;

Eventuali miglioramenti delle dotazioni e degli strumenti abilitanti potrebbero configurarsi nell'implementazione di spazi digitali virtuali condivisi. Nel corso del corrente anno sarà acquisito e implementato il nuovo sistema di gestione presenze che consentirà di ottimizzare anche la gestione delle differenti modalità di svolgimento di lavoro nonché degli istituti del lavoro agile.

Indicatori e condizioni abilitanti

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi), partecipativo; • Mappatura 2021 dei processi e delle attività cd. <i>Smartabili</i>, da revisionare • Coordinamento organizzativo del lavoro agile • Monitoraggio del lavoro agile • Costituzione di un <i>help desk</i> informatico dedicato 	<ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione con ulteriori livelli di condivisione • Monitoraggio e revisione della mappatura dei processi e delle attività cd. <i>smartabili</i>; • Analisi del benessere organizzativo eventualmente generato dal lavoro agile • Verifica della possibilità di creare nuovi spazi di lavoro condivisi

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	SALUTE PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione); • Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi) • Sviluppo e potenziamento delle Soft-skills: Formazione trasversale inerente alla comunicazione effettuata nel corso del 2022 e del 2023 • Miglioramento delle competenze digitali: accreditamento per l'avvio del programma "Syllabus per la formazione digitale" del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici -formare la PA. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Rilevazione dei bisogni formativi inerenti le competenze professionali e organizzative, con specifico riferimento all'orientamento organizzativo per risultati e al lavoro agile; □ Corsi di formazione rivolti ai Dirigenti e ai Responsabili U.O. sulle competenze direzionali, organizzative e digitali in materia di lavoro agile, atti a sviluppare un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale; - Corsi di formazione rivolti al personale sulle competenze organizzative e digitali e sullo sviluppo delle soft-skills utili in materia di lavoro agile -avvio del programma "Syllabus per la formazione digitale" del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici -formare la PA.

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Strumentali	SALUTE DIGITALE	<ul style="list-style-type: none"> • n. pc per lavoro agile: 97 attualmente in dotazione • n. 23 cellulari aziendali • altri supporti hardware forniti al personale es.cuffie; • n. lavoratori agili dotati di dispositivi 97(compresi Responsabili U.O.); • Sistema VPN • Intranet PRESENTE; • Sistemi di collaboration (es. office 365) gli account utente sono migrati nel cloud; • % Applicativi consultabili in lavoro agile:100%; • % Banche dati consultabili in lavoro agile:100%; • Firma digitale: 19 remote acquistate dall'Ente il resto del personale utilizza Firma "gratuita" tramite smartCard • Acquisto di licenze zoom 3 licenze • Migrazione ad Office 365 tutto il personale (es.posta in cloud ed incremento licenze in videoconferenza • attivazione centralino remoto", per utilizzareil telefono fisso da casa sul portatile 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione e implementazione del nuovo del sistema di gestione presenze sulla base delle procedure di gara avviate, per un miglioramento e adeguamento alle modalità di svolgimento e agli istituti del lavoro agile,

RISORSE		INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Economico-finanziarie	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Stanziamenti per formazione, anche per l'accrescimento delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile • Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile • Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione di risorse nel triennio destinate ad acquisisti di strumentazione tecnologica e corsi di formazione.

Modalità attuative

Al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria e a seguito di sottoscrizione dell'accordo individuale⁶, tutto il personale a tempo indeterminato e determinato pieno o parziale; in conformità al quadro normativo indicato nelle premesse, e nel rispetto di quanto indicato in merito nei contratti collettivi di riferimento applicati al personale che presta servizio a Sardegna Ricerche, ossia CCNL CREDITO⁷ e CCRL RAS, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva regionale si fa riferimento alle disposizioni contenute nella sottosezione del PIAO RAS 2024-2026, e nelle more della sua approvazione, all'ultimo approvato per il triennio 2023-2025 e a quanto disposto anche dalla recente normativa regionale⁸.

In conformità di quanto indicato nelle "Linee guida" in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche⁹ "L'amministrazione individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, fermo restando che sono comunque esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili. Con riferimento all'Agenzia tali attività sono state individuate nelle attività di front office e di gestione dei laboratori/piattaforme che richiedono la presenza fisica dei lavoratori presso le sedi dell'agenzia);

Inoltre, al punto "3" delle medesime "Linee guida", si rammenta che" (...) fermo restando che il lavoro agile non è esclusivamente uno strumento di conciliazione vita-lavoro ma anche uno strumento di innovazione organizzativa e di modernizzazione dei processi, l'amministrazione nel prevedere l'accesso al lavoro agile ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Fatte salve queste ultime e fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti, il principio di rotazione dei lavoratori al lavoro agile per quanto applicabile e l'obbligo di garantire prestazioni adeguate, l'amministrazione, previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali attraverso gli istituti di partecipazione previsti dai CCNL, avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure.

⁶ L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 e compatibilmente con la disciplina prevista dai rispettivi CCNL vigenti esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

⁷ Si veda art. 11 dell'Accordo di rinnovo del 19/12/2019 per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL "Credito" vigente)

⁸ Si veda Art.46 bis, comma 4, Legge 31/98 e ss.mm.ii. con la Legge regionale 12 dicembre 2022, n. 22 "Norme per il sostegno e il rilancio dell'economia, disposizioni di carattere istituzionale e variazioni di bilancio pubblicata nel Buras n. 58 del 12/12/2022 - OMISSIS - art. 9 comma 4 «Al comma 4 dell'articolo 46-bis della legge regionale n. 31 del 1998, e successive modifiche ed integrazioni, le parole "superato il periodo di prova" sono soppresse».

⁹ "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021."

Come sopra già indicato, si rende necessaria la valutazione della revisione della mappatura dei processi e delle attività cd. smartabili mediante un confronto della Direzione con le Rappresentanze sindacali dei lavoratori in merito alle linee di attuazione del Lavoro Agile, secondo le norme di legge.

Ciò premesso, per ciò che riguarda l'attuazione del lavoro agile questa Agenzia si atterrà a quanto concordato con le OO.SS. nei Verbali di concertazione del 3 aprile 2023 e del 4 luglio 2023 sino al permanere dei relativi presupposti, in attesa di conoscere l'orientamento della RAS in merito al lavoro agile per il triennio 2024-2026, indicato nella relativa sottosezione del PIAO.

La Direzione di questa Agenzia mira, subordinatamente all'evoluzione della normativa in materia, a consentire il mantenimento dell'utilizzo di tale modalità di lavoro per il 30% 10 delle risorse umane che complessivamente potranno prestare attività lavorativa in modalità agile, anche mediante la rotazione delle unità lavorative nel caso in cui le richieste eccedano tale percentuale al fine di contemperare le esigenze di raggiungimento degli obiettivi assegnati agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori che vi prestano servizio.

Saranno previsti specifici interventi formativi finalizzati a garantire uno svolgimento efficace e in sicurezza della prestazione lavorativa in modalità agile, rivolti alle lavoratrici/lavoratori direttamente coinvolti e ai rispettivi responsabili. Le tematiche inerenti a tali interventi formativi sono oggetto di trattazione alla successiva sezione del presente Piano, dedicata alla Formazione del personale.

Lavoro Agile: Soggetti, processi e strumenti

Per ognuno dei soggetti coinvolti, di seguito si descrivono in modo sintetico, il ruolo, le strutture e i processi funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile:

SOGGETTO	Nella costruzione e adozione del Piano	Nella messa a regime del Lavoro agile
DIRETTORE GENERALE	Definizione indirizzi per lo sviluppo del lavoro agile Approvazione del Piano del lavoro agile indicato nella sottosezione Organizzazione del lavoro agile del PIAO	Verifica annuale sullo stato di attuazione del Piano e approvazione dell'aggiornamento dello stesso. Valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento degli indirizzi
UFFICIO RISORSE UMANE UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE E PERFORMANCE	Stesura della bozza del Piano	Coordinamento della relativa fase attuativa del Piano. Tenuta degli accordi individuali del lavoro agile. Supporto alla gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo. Aggiornamento del Piano
ORGANIZZAZIONISINDACALI	Confronto e formulazione di proposte e osservazioni (non oggetto di contrattazione) sia con RSU e OO.SS. Aziendali sia con RSU che con Direttore generale	Monitoraggio della attuazione in relazione a quanto indicato nel Piano e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
CUG Comitati unici di garanzia	L'organismo è in fase di costituzione	Monitoraggio della attuazione in relazione a quanto indicato nel Piano e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
OIV Organismo indipendente di valutazione	Confronto e acquisizione di elementi in merito alle modifiche da apportare al SMVP e alla definizione degli indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile	Monitoraggio della attuazione in relazione a quanto indicato nel Piano e relative valutazioni con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione proposte.
RESPONSABILI U.O.	Successivamente alla adozione del Piano, eventuale confronto e condivisione, in merito al programma del Lavoro agile predisposto per la proposta di revisioni e/o aggiornamenti nonché delle relative modalità attuative,	Predisposizione, aggiornamento periodico e comunicazione delle rotazioni del personale in base agli accordi individuali stipulati all'U.O. Gestione Risorse Umane e alla Direzione. Gestione del rapporto di lavoro agile con i dipendenti. Rapporto e coordinamento all'U.O. Gestione Risorse Umane. Monitoraggio su progetti e raggiungimento risultati.

¹⁰ Con l'introduzione del PIAO- Piano integrato della pubblica amministrazione (PIAO, introdotto dal DL 80/2021) In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. "assorbirà i contenuti dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA) e rappresenterà per tutte le pubbliche amministrazioni, a partire dal 31 gennaio 2022, uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da attuare. Il tetto del 15% dei lavoratori in smart working varrà per le amministrazioni che non adotteranno il Piano." Come da dichiarazioni rilasciate dal ministro Brunetta (ricordiamo che il Decreto Proroghe, Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56, per primo era intervenuto sullo smart working emergenziale, eliminando le precedenti percentuali e lasciando, ma solo a regime dopo la fine dello stato di emergenza, una soglia – in questo caso minima non massima – del 15% in caso di mancata adozione del POLA).

Decreto-legge del 22/04/2021 n. 52 -Misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19. Art. 11 bis Disposizioni urgenti in materia di lavoro agile All'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, relativo alla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al primo periodo, dopo la parola: «telelavoro» sono aggiunte le seguenti: «e del lavoro agile»; b) al terzo periodo, le parole: «60 per cento» sono sostituite dalle seguenti: «15 per cento»; c) al quarto periodo, le parole: «30 per cento» sono sostituite dalle seguenti: «15 per cento».

PERSONALE U.O.	Rispetto degli accordi individuali sottoscritti	Formulazione della domanda di attivazione del lavoro agile. Inoltro dell'istanza agli uffici competenti (U.O. RU) Stipula dell'accordo individuale. Redazione di Report periodici sulle attività svolte
RTD <i>Responsabile della Transizione al Digitale</i> (Il Responsabile, allo stato attuale, è il Direttore Generale in quanto unico Dirigente presente nella struttura.)	Previsione di specifica formazione inerente al lavoro agile	Definizione di un maturity model per il lavoro agile.

Sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile a partire dalla baseline per la definizione dei livelli previsti, degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi è rimessa all'Amministrazione.

Il percorso, oltre la fase di utilizzo del lavoro agile emergenziale, comprende le fasi di avvio e fasi di sviluppo.

Nel caso di specie del "lavoro agile" l'Agenzia Sardegna Ricerche: da un lato parte dal registrare un'assoluta assenza di esperienza pregressa sia di telelavoro sia di lavoro agile che possa in qualche modo costituire un benchmark esperienziale di riferimento; dall'altra registra nei mesi del 2020 di "forzato" ricorso al lavoro agile un output produttivo che, calato nel contesto di riferimento, marca un risultato tendenzialmente più che positivo. Tenuto conto dello stato di baseline riferito al 2021 e di quanto in questa sede esposto con riferimento agli sviluppi successivi del lavoro agile, si riportano nella tabella seguente gli indicatori relativi ad alcune condizioni di salute abilitanti e allo stato di implementazione che questa Amministrazione ritiene di introdurre e monitorare, così da creare la base di partenza per successive serie storiche.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FASE DI SVILUPPO Target 2025	FORNITORE
		SALUTE ORGANIZZATIVA							
	Coordinare le attività di lavoro agile	1) Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	NO	SI	SI	SI	SI	SI	DIR
		2) Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	NO	SI	SI	SI	SI	SI	DIR RU
		SALUTE PROFESSIONALE							
	Migliorare le competenze direzionali:	3) % responsabili che hanno partecipato a corsi di formazione utili per lo sviluppo di competenze efficaci per lo svolgimento del lavoro agile nell'ultimo anno	0%	40%	100%	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RU
	Migliorare le competenze organizzative:	4) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione utili per lo sviluppo di competenze organizzative efficaci specifiche nell'ultimo anno	0%	20%	100%	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RU

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Competenze digitali:	5) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	0%	20%	In fase di censimento	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU
	SALUTE DIGITALE								
		6) N. PC per lavoro agile	72	97	97	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	RU SIR
		7) % lavoratori agili dotati di dispositivi di comunicazione	10	23	23	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU SIR
		8) % Lavoratori dotati di strumenti ergonomici e hardware aggiuntivi	0	5%	10%	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	RU SIR
		9) Sistema VPN	Si	Si	si	Implementazione	Implementazione	Implementazione	SIR
		10) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Si	Consolidamento del dato	Consolidamento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR
		11) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%	100%	SIR
		12) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%	100%	SIR
		13) % Processi digitalizzati	60%	90%	100%	100%	100%	100%	SAG SIR
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA								
		14) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Da censire	Da censire	€28.880,00	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR BIL
		15) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Da censire	€10.000 circa	In fase di censimento	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	SIR BIL

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FASE DI SVILUPPO Target 2025	FONTE
ATTUAZION E LAVORO AGILE	QUANTITA'								
		16) % lavoratori agli effettivi sul totale dei dipendenti	0	30%/50%/75% 100% <u>Stipula accordi individuali</u> (svolgimento del lavoro agile con prevalenza del lavoro in presenza) per n. 6374 pari al 100% delle istanze presentate dai dipendenti) e <u>Lavoratori fragili: svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile lavoro agile per il 100% dei lavoratori fragili fino al perdurare dello stato di emergenza)</u>	100% Mantenimento del dato Valutazione nuove istanze presentate dal personale per la stipula dell'accordo individuale <u>Lavoratori fragili:</u> in attesa di ulteriori norme a tutela dei suddetti lavoratori preannunciate dal ministro per la PA e nelle more della stipula degli accordi, si consente lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile	53%; 100% degli accordi stipulati con riferimento alle istanze presentate Concertazione della Direzione di SR con e OO.SS. in merito al lavoro agile	Mantenimento del dato	Mantenimento del dato	RU
		17) % Giornate/ore di lavoro agile sul totale delle giornate/ore lavorative	0	Al massimo 49% in agile prevalente presenza	Al massimo 49% in agile prevalente presenza Mantenimento/ miglioramento del dato Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	Superamento della percentuale del 49% per le ragioni e secondo il verbale di concertazione del 04/07/2023, lavori di ritrutturazione della sede di Via Palabanda a Cagliari	Superamento della percentuale del 49% per le ragioni e secondo il verbale di concertazione del 04/07/2023, sino al permanere dei lavori di ritrutturazione della sede di Via Palabanda a Cagliari	Miglioramento del dato 2023 Compatibilmente con la normativa e subordinatamente alle scelte direzionali	RU
	QUALITA'								
		18) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/figure apicali e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	Da censire	Da censire	Da censire	Da censire	Da censire	Da censire	RU
NOTE									

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	PERIODO EMERGENZIALE 2020	STATO (BASELINE) 2021	FASE DI SVILUPPO Target 2022	FASE DI SVILUPPO Target 2023	FASE DI SVILUPPO Target 2024	FASE DI SVILUPPO Target 2025	FONTI
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ								
	Riflesso economico	19) Riduzione costi	Cfr. nota 16	- Cfr. nota 17	- Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	Mantenimento dello standard 2021	CGD
	Riflesso patrimoniale	20) Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	- Non rilevato	- Non rilevato	-	-	-	-	CGD
	EFFICIENZA								
	Produttiva	21) Diminuzione assenze, Aumento produttività	- Riduzione delle assenze per malattia del 77%	- Riduzione delle assenze per malattia del 47%	in fase di censimento	Mantenimento/miglioramento del dato	Mantenimento/miglioramento del dato	Mantenimento/miglioramento del dato	RU CGD
	Economica	22) Riduzione di costi per output di servizio	-	-	-	-	-	-	BIL
	Temporale	23) Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Non riscontrata riduzione	Non riscontrata riduzione	Mantenimento/riduzione dei tempi di lavorazione	Mantenimento/riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	Mantenimento/riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	Mantenimento/riduzione miglioramento dei tempi di lavorazione	CGD
	EFFICACIA								
	Quantitativa	24) Quantità erogata, Quantità fruita	-	-	-	-	-	-	CGD
	Qualitativa	25) Qualità percepita livellomedio di soddisfazione degli utenti, quale risulta dal questionario erogato in corso d'anno per l'ascolto dell'utenza	-	-	-	-	-	-	RU
NOTE	<p>20) il Lavoro agile non ha consentito attualmente razionalizzazione degli spazi. È in corso una ristrutturazione della Sede di Cagliari che sarà funzionale anche a questo scopo</p> <p>22) e 24) 25) Non esistono rilevazioni che possano consentire l'individuazione di una baseline. In considerazione di ciò si valuterà l'eventuale introduzione di indicatori di performance in sede di aggiornamenti futuri del Piano con individuazione dei relativi target.</p>								

Durante l'anno 2020 a seguito dei periodi di chiusura disposti dalla normativa emergenziale di contenimento del virus delle sedi sono state riscontrate riduzioni nelle spese di gestione (es. spese di pulizia, energia elettrica)

SCHEDA INFORMATIVA - CENNI SUL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO E SULL'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE**CENNI SUL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO****Pre-pandemico**

L'adozione e lo sviluppo di nuove modalità di esecuzione della prestazione di lavoro dirette a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici ha inizio con la **Legge 124 del 7 agosto 2015 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"**

In particolare, l'art. 14 della legge citata riguardante la "promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" prevedeva espressamente che le amministrazioni pubbliche adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Le misure da adottare dovevano garantire, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti richiedenti, la possibilità di avvalersi di tali modalità alternative di svolgimento della prestazione lavorativa, in un arco temporale di tre anni.

In questo contesto normativo, si inserisce il **c.d. lavoro agile**, definito con la **Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"** - Capo II - Lavoro Agile - Artt. (art. 18-24), che disciplina con autonoma normativa tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa differenziandola dal telelavoro.

All'**articolo 18** della suddetta L. 22 maggio 2017, n. 81, il **lavoro agile** è definito come **"(...) modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva."**

Obiettivo dichiarato di tale disposizione normativa è promuovere il lavoro agile per "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", prevedendo al comma 3, che tali disposizioni normative si applicano anche ai "rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

In attuazione delle predette disposizioni, la **Presidenza del Consiglio dei ministri** mediante il **Dipartimento della Funzione pubblica** ha emanato la **Direttiva n. 3/2017** recante le **linee guida sul lavoro agile** per fornire le indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro, la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, il benessere organizzativo, l'esercizio dei diritti dei lavoratori.

Emergenziale e post-emergenziale

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica¹¹, il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020, n. 27. Tra le misure si prevede il superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art. 18 co. 5 del D.L. 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n. 124/2015);

Queste misure hanno consentito di garantire la continuità del lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Il lavoro agile adottato durante la prima fase emergenziale ha avuto caratteristiche e connotazioni differenziate rispetto a quello ordinario disciplinato dalla legge 81/2017. In particolare, la nuova disciplina ha stabilito modalità di applicazione semplificate, come ad esempio l'assenza di accordo tra le parti e l'assolvimento in via telematica degli obblighi di informativa.

In questo contesto si delineava già il **percorso di superamento dello smart working emergenziale** nella P.A.¹², iniziato il 10 marzo 2021, con il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, come precisato dal Ministro della Funzione pubblica. Il Patto del 10 marzo 2021 ha segnato l'avvio di tale percorso in **tre tappe**: **la prima** di queste con il **D.L. 56/2021**, che all'art. 1 ha riguardato il **superamento di vincoli rigidi e soglie percentuali minime per l'applicazione dello smart working nella P.A.**

Con il decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020 (**cd: "decreto Rilancio"**) **convertito, con modificazioni, in legge n. 77 del 17 luglio 2020**, si avvia un'ottica di superamento del lavoro agile c.d. emergenziale, con la finalità di adeguare le misure di limitazione delle presenze del personale delle pubbliche amministrazioni sul luogo di lavoro alle esigenze della progressiva completa riapertura di tutti gli Uffici pubblici e al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali.

In particolare, l'**art. 263** del sopra citato decreto-legge ha previsto per le amministrazioni pubbliche di organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendo l'articolazione giornaliera e settimanale ed applicando il lavoro agile con le misure semplificate di cui al comma 1, lett. b) dell'art. 87 del decreto-legge n. 18/2020, garantendo a tutto il personale che svolge attività rientranti tra quelle cd. "smartabili" di lavorare in modalità agile ed inoltre, **ha previsto per le amministrazioni pubbliche la redazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** entro il 31 gennaio di ciascun anno, quale strumento di programmazione, al fine di favorire l'attuazione del lavoro agile in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. Inoltre, nell'ambito degli obiettivi dell'amministrazione individuati nel Piano della performance, l'organizzazione del lavoro agile diventa un obiettivo specifico della performance organizzativa complessiva e una sezione del Piano della performance. Al fine di supportare le amministrazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha introdotto in data 9 dicembre 2020 specifiche linee guida recanti indicazioni metodologiche per l'elaborazione del POLA.

¹¹ Per lo stato di emergenza - deliberato dal Consiglio dei ministri il 31 gennaio 2020 l'ultimo termine indicato dalla normativa è stato il 31 marzo 2022 con l'art. 2, comma 1, D.L. 24 dicembre 2021, n. 221, convertito, con modificazioni, dalla L. 18 febbraio 2022, n. 11.

¹² A riguardo, l'articolo del 4 gennaio 2022 **"Smart working, otto domande e risposte per fare chiarezza"**, consultabile al link <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/04-01-2022/nota-del-dipartimento-della-funzione-pubblica>

Il decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n. 113 del 6 agosto 2021, ha previsto che il POLA dovrà confluire all'interno del PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione).

Secondo le più recenti Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), l'**Organizzazione del lavoro agile**, con i riferimenti alla relativa pianificazione, è da redigersi nell'ambito della sezione "Organizzazione e Capitale Umano".

Con il **DPCM del 23 settembre 2021** recante "Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" è stato stabilito che "a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza".

Con questa disposizione ha inizio la **seconda tappa del percorso avviato per superare la modalità emergenziale di utilizzo del lavoro agile**¹³, che con tale disposizione normativa è da considerarsi ora "come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie, (...) in considerazione di dover sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" scopo quest'ultimo per cui "occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità".

Successivamente, il **Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021** dispone le "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle P.A.": indicando all'art.1, comma 3 le **condizionalità per il ricorso al lavoro agile** e stabilisce all'art.1, comma 6 che ai fini dell'omogenea attuazione delle misure previste dallo stesso decreto, **debbono adottarsi specifiche linee guida**¹⁴, che si propongono di "delineare la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa c.d. agile avendo riguardo al diritto alla disconnessione, al diritto alla formazione specifica, al diritto alla protezione dei dati personali, alle relazioni sindacali, al regime dei permessi e delle assenze ed alla compatibilità con ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale¹⁵ nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro -momento in cui sarà perfezionata la **terza tappa del superamento del lavoro agile emergenziale** - che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale e in attesa della disciplina da prevedersi nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Le **linee guida** in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche sopra menzionate sono state concordate con i sindacati e su di esse è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata il 16 dicembre 2021, e, nel rispetto di quanto previsto nella legge 81/2017, prevedono che lo svolgimento del lavoro agile sia ammissibile con l'accordo individuale con il lavoratore, in cui vengono definiti durata, modalità e obiettivi della prestazione.

Queste, inoltre, prevedono il rispetto delle seguenti ulteriori condizioni per il lavoro agile:

- l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- la necessità, per l'amministrazione, della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario;
- il dovere di fornire al lavoratore idonea dotazione tecnologica, che garantisca la sicurezza e il divieto di ricorso all'utenza personale o domestica del dipendente, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati.

Tali "**Linee guida**" completano il quadro di riferimento sul **lavoro agile post emergenziale**, unitamente alle indicazioni specifiche da applicarsi al personale che presta servizio presso Sardegna Ricerche (contratto collettivo CCNL CREDITO¹⁶ e, nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva regionale, le disposizioni contenute nella sottosezione del PIAO RAS - Allegato 11 alla DGR 20-57 del 30.06.2022- CCRL RAS, insieme alla normativa regionale¹⁷.

Successivamente, la **Circolare 5 gennaio 2022**, a firma congiunta dei **Ministri per la pubblica amministrazione e del lavoro e delle politiche sociali**, ogni amministrazione può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile. Ciò consente di prevedere l'utilizzo dello smart working con ampia flessibilità, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza contenuta nelle linee guida potrà essere raggiunta anche al termine della programmazione.

L'evoluzione normativa nel corso del 2022 è proseguita con disposizioni riguardanti i lavoratori in condizioni di fragilità, i lavoratori con diritto alla priorità di esecuzione delle richieste di lavoro agile; le modalità di comunicazione

¹³ Si veda riferimento in nota 2.

¹⁴ Dal documento, reperibile al link <https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/lineeguidalavoroagile.pdf> "Schema di linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021."

¹⁵ Come da documento citato in nota "2"

¹⁶ Si veda art. 11 dell'Accordo di rinnovo del 19/12/2019 per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL "Credito" vigente)

¹⁷ Si veda Art.46 bis, comma 4, Legge 31/98 e ss.mm.ii. con la Legge regionale 12 dicembre 2022, n. 22 "Norme per il sostegno e il rilancio dell'economia, disposizioni di carattere istituzionale e variazioni di bilancio pubblicata nel Buras n. 58 del 12/12/2022 - OMISSIS - art. 9 comma 4 «Al comma 4 dell'articolo 46-bis della legge regionale n. 31 del 1998, e successive modifiche ed integrazioni, le parole "superato il periodo di prova" sono soppresse».

La **Legge 19 maggio 2022, n. 52**, di conversione con modificazioni del decreto-legge 24 marzo 2022, n. 24, recante “Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell’epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza”, intervenendo su quanto previsto dall’art. 26, comma 2, del decreto legge n. 18/2020, **proroga fino al 30 giugno 2022 il diritto allo smart working per i soggetti in condizione di fragilità** e dispone la possibilità per i lavoratori dipendenti pubblici e privati in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità (ai sensi dell’art. 3, comma 3, Legge 5 febbraio 1992, n. 104), quindi impossibilitati al lavoro agile, di equiparare il periodo di assenza dal servizio al ricovero ospedaliero.

A seguire, il **Decreto Legislativo 30 giugno 2022, n. 105** “Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio”, art.4 comma1, lett. b,1), in cui si dispone che “i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l’esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere **priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile** formulate dalle lavoratrici e dai lavoratori

- con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell’articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell’articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- che siano caregivers ai sensi dell’articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (vedi tabella seguente “Lavoro agile: diritto e priorità”)

Lavoro agile: diritto e priorità

Categorie di lavoratori	Accordo individuale obbligatorio	Diritto o priorità al lavoro agile	Condizioni
- disabile in situazione di gravità accertata (ai sensi dell’art. 4, comma 1, della L. 104/1992);	Si	Priorità	
- con figli fino a 12 anni di età;			
- con figli disabili;			
- assistente familiare (caregiver).			
- Lavoratori fragili D.M. 4 febbraio 2022	No	Diritto	Se la mansione non è compatibile con lavoro agile, eventuale adibizione a diversa mansione (medesima categoria o area di inquadramento)
- Altri lavoratori	Si	No	

In sede di conversione del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, c.d. Decreto Semplificazioni fiscali, in **Legge 4 agosto 2022, n. 122**, è stato introdotto l’**art. 41-bis** che, sostituendo il comma 1 dell’art. 23 Legge 22 maggio 2017 n.81 in materia di Lavoro Agile, rende strutturali le **modalità di comunicazione semplificata** per lo smart working **con decorrenza dal 1° settembre 2022**.

In attuazione del nuovo comma 1 dell’articolo 23 della Legge n. 81/2017, il **Ministero del Lavoro ha pubblicato il DM 22 agosto 2022 n. 149** con il quale, appunto, si rendono più semplici dal 1° settembre gli obblighi di comunicazione relativi al lavoro agile dei dipendenti pubblici e privati (per i lavoratori della PA resta, comunque, fermo l’accordo individuale prescritto dalle linee guida). Al testo **sono allegati il modello di “Comunicazione Accordo di Lavoro agile”** da utilizzare per la trasmissione dei dati – nominativi dei lavoratori, data di inizio e di cessazione delle prestazioni – in modalità telematica attraverso il portale dei servizi on-line, accessibile dai datori di lavoro con autenticazione SPID e CIE, oltre le **istruzioni di compilazione dello stesso**. L’adempimento è previsto solo per nuovi accordi di lavoro agile o nel caso si intenda modificare i precedenti accordi e l’obbligo di trasmissione al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali deve essere assolto **entro cinque giorni dalla sottoscrizione**. In alternativa all’invio tramite applicativo web è attivabile la modalità massiva con obbligo di comunicazione da assolversi entro il 1° novembre 2022.

In sede di conversione in legge del decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, cd. “Decreto aiuti-bis”, recante “Misure urgenti in materia di energia, emergenza idrica, politiche sociali e industriali”, è stato **prorogato il lavoro agile al 31 dicembre 2022 per lavoratori fragili, pubblici e privati, anche senza accordo individuale**¹⁸,

Per i lavoratori fragili, le relative comunicazioni fino al 31 gennaio 2023 dovranno essere trasmesse in modalità semplificata e successivamente con le regole ordinarie previste per la generalità dei lavoratori: stipula di un accordo individuale e comunicazione telematicamente entro il termine di 5 giorni al Ministero del Lavoro dei nominativi dei lavoratori, della data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile.

L’**anno 2023** si apre con alcune novità che riguardano la disciplina dello smart working.

In particolare, la **legge di Bilancio 2023** (legge n. 197/2022) ha previsto la **proroga fino al 31 marzo 2023 del diritto di accesso al lavoro agile per i lavoratori fragili**¹⁹. Si tratta di quei lavoratori che rientrano nel campo di applicazione del **D.M. 4 febbraio 2022**, che ha individuato le patologie croniche con scarso compenso

¹⁸ Nel settore privato anche per i genitori di under 14 anni

¹⁹ Non è stato invece prorogato il diritto di accesso al lavoro agile per i genitori di figli minori di 14 anni che pertanto dal 1° gennaio 2023 possono accedere al lavoro agile secondo le regole ordinarie previste dalla l. n. 81/2027.

clinico e con particolare connotazione di gravità in presenza delle quali la prestazione lavorativa viene di norma svolta in modalità agile²⁰. Conseguentemente, i lavoratori fragili così individuati hanno diritto di lavorare in modalità agile in deroga al principio della prevalenza del lavoro in presenza fino al 31 marzo 2023²¹.

Resta confermata la previsione già introdotta in fase emergenziale, ovvero l'accesso al lavoro agile avviene anche mediante l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi vigenti. Rispetto alla disciplina in vigore fino al 31 dicembre 2022, non viene più prevista la possibilità di svolgere, in alternativa, specifiche attività di formazione professionale anche da remoto in caso di impossibilità di svolgimento del lavoro in modalità agile.

Dal 1° febbraio 2023 le eventuali comunicazioni relative ai lavoratori fragili aventi per oggetto il periodo di lavoro agile dal 01/02/23 al 31/03/23 dovranno essere inoltrate solo mediante la procedura ordinaria sull'applicativo disponibile sempre al sito servizi.lavoro.gov.it, denominato però "Lavoro agile".

Attualmente, si rammenta, per i lavoratori per poter ricorrere al lavoro agile è necessario:

1. stipulare un **accordo individuale**²² tra le parti con i requisiti definiti dalla l. 81/2017;
2. **comunicare telematicamente** entro il termine di 5 giorni al Ministero del Lavoro i nominativi dei lavoratori, la data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile.

Per quanto riguarda le tempistiche, con una **FAQ** dello scorso **23 dicembre 2022** il Ministero del Lavoro ha comunicato che: (...) - i datori di lavoro pubblici e le agenzie di somministrazione devono inviare la comunicazione entro il giorno 20 del mese successivo all'inizio della prestazione in modalità agile o, nel caso di proroga, dell'ultimo giorno del periodo comunicato prima dell'estensione del periodo. Sempre con riferimento alla comunicazione, si ricorda che è stato eliminato l'obbligo di allegare alla comunicazione telematica l'accordo individuale che deve essere comunque conservato dal datore di lavoro e l'eventuale l'assenza o ritardata comunicazione telematica comporterà una sanzione amministrativa pecuniaria da 100 a 500 euro per ogni lavoratore interessato.

Attuazione del lavoro agile

Attuazione del lavoro agile – periodo pre- emergenziale ed emergenziale

Antecedentemente al periodo emergenziale COVID- 19, l'organico in servizio presso Sardegna Ricerche (considerato il personale in assegnazione temporanea IN e al netto del personale in assegnazione temporanea OUT) svolgeva la propria prestazione lavorativa soltanto in presenza.

Non vi sono state esperienze di lavoro svolto da remoto prima del sopraggiungere della fase emergenziale di contenimento del contagio del virus Sars-Cov2.

Lo svolgimento del lavoro in modalità agile presso l'Agenzia, pertanto ha seguito il percorso d'emergenza legato alla gestione del contenimento del contagio del virus.

L'attivazione del lavoro a distanza ha avuto inizio presso l'Agenzia con la sopravvenienza della normativa emergenziale del 2020: nonostante in precedenza non vi fosse mai stata alcuna sperimentazione riguardante l'attivazione per lo svolgimento del lavoro da remoto, Sardegna Ricerche ha attivato una risposta pressoché immediata ed efficace, fornendo soluzioni tecnologiche ed organizzative che hanno consentito così al personale lo svolgimento del lavoro in modalità agile per l'attuazione dell'inevitabile cambiamento necessario.

Durante il periodo emergenziale la Direzione Generale di Sardegna Ricerche ha dettato disposizioni atte a consentire, in linea con la normativa in essere, per ragioni di sicurezza, lo svolgimento da parte del maggior numero possibile di dipendenti delle attività lavorative a distanza²³.

Attuazione del lavoro agile – superamento del lavoro agile emergenziale

Al fine di dare piena attuazione di quanto stabilito dalla normativa in materia (DPCM del 23 settembre 2021 e Decreto Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021), Sardegna Ricerche ha definito le modalità organizzative per il rientro in presenza del personale che presta servizio presso l'agenzia con la Disposizione di Servizio del 15 novembre 2021 - prot. 0009917 del 16/11/2021 – "Attuazione del DPCM 23 settembre 2021 recante "Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni" e del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8/10/2021 "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle P.A." per il personale dell'Agenzia Sardegna Ricerche".

Considerate le seguenti condizioni tecnologiche di privacy e sicurezza, organizzative e normative presenti quali condizioni abilitanti per lo svolgimento della prestazione lavorativa:

- Esistenza di sistemi informatici che consentono al proprio personale di accedere in remoto per poter svolgere l'attività lavorativa.
- Dotazioni al personale di apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta, anche da remoto;
- Dispositivi hardware, applicativi software e procedure adottate per gestire i collegamenti basati su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo;

Collegamento effettuato mediante VPN, e centralino VOIP, per la possibilità di trasferire il proprio numero di telefono fisso dell'ufficio sul pc portatile in dotazione; In base alla disposizione di servizio adottata, in accoglimento di tutte le istanze presentate su base volontaria dal personale che presta servizio presso l'Agenzia, sono stati sottoscritti n. 63 accordi individuali.²⁴

²⁰ La normativa indica "fino al 28 febbraio 2022": In linea con quanto comunicato dalla RAS con Circolare n. 3960 del 26/01/2023 "LEGGE 29 dicembre 2022, n. 197 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025. Nuove disposizioni in materia di lavoro agile.", si ritiene di poter continuare a considerare fragili i dipendenti che siano stati dichiarati tali sulla base del succitato decreto ministeriale. Il lavoratore che oggi, invece, chieda di essere riconosciuto fragile dovrà rivolgersi al medico aziendale competente. In ultima analisi, la valutazione sulla condizione di fragilità deve essere valutata dal medico aziendale competente.

²¹ Con una nota del 31 dicembre 2022, il Ministero del Lavoro ha comunicato che alla luce della proroga fino al 31 marzo 2023 del diritto al lavoro agile per i lavoratori fragili, le relative comunicazioni fino al 31 gennaio 2023 dovranno essere trasmesse mediante l'applicativo disponibile al sito servizi.lavoro.gov.it, denominato "Smart working semplificato". Tale modalità potrà essere utilizzata fino al 31 gennaio prossimo unicamente per i lavoratori "fragili" per periodi di lavoro agile con durata "collocata" non oltre al 31 marzo 2023.

²² Stilato secondo quanto indicato nelle sopra menzionate "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche" sulle quali è stata acquisita l'intesa in Conferenza Unificata Stato Regioni il 16 dicembre 2021,

²³ Per ciò che attiene all'attuazione del lavoro nell' Agenzia Sardegna Ricerche durante il periodo pre- emergenziale ed emergenziale, si rimanda alla sezione 3.2.1 "Livello di attuazione e sviluppo", a) "Livello di attuazione - Periodo pre-emergenziale ed emergenziale" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022/2024, approvato con determinazione del Direttore Generale di Sardegna Ricerche n. 449 del 29/04/2022.

²⁴ Per ciò che attiene all'attuazione del lavoro nell' Agenzia Sardegna Ricerche durante il periodo post emergenziale, si rimanda alla sezione 3.2.1 "Livello di attuazione e sviluppo", b) LIVELLO DI ATTUAZIONE - Superamento del lavoro agile "emergenziale" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022/2024, approvato con determinazione del Direttore Generale di Sardegna Ricerche n. 449 del 29/04/2022.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

3.3.1 Premessa e obiettivi del Piano e presupposti normativi

Il Piano, relativo al periodo 2024-2026, aggiornerà e ridefinirà la programmazione dei fabbisogni precedentemente adottati, integrando definitivamente, dopo la prima stesura del 2022, il fabbisogno del personale all'interno del PIAO.

Con la definizione degli indirizzi RAS, si terrà conto:

- delle priorità e degli obiettivi strategici affidati all'Agenzia in data 10 dicembre 2021 con Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61 e degli ulteriori programmi di attività affidati con Deliberazione n. 48/60;
- dell'esigenza portare a conclusione le attività di reclutamento previste dal precedente piano del fabbisogno;
- dare seguito a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 30/37 del 30.09.2022 relativo al piano di rigenerazione amministrativa (PRigA 2021-2027) relativo alla programmazione 2021-2027;
- dare seguito a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 31/34 del 13.10.2022 relativo alle attività di cui alla missione 14 programma 2 contenuto nel Documento di economia e finanza regionale (DEFER) in attuazione dell'articolo 36, comma 3, del D. Lgs. n. 118/2011;
- dare attuazione a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 44/17 del 14.12.2023 relativa a "Delega delle funzioni, ai sensi dell'art. 71, par. 3, Regolamento UE 2021/1060, all'Agenzia regionale Sardegna Ricerche. Programma Regionale Sardegna FESR 2021-2027. Priorità 1 "Competitività intelligente", Priorità 2 "Transizione digitale", Priorità 3 "Transizione verde" - Obiettivi specifici 1.1, 1.2, 1.4 e 2.6"
- Predisporre e organizzare la struttura e la capacità produttiva in termini di risorse umane necessarie in vista della gestione dei fondi strutturali 2021-2027 con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa dei fondi comunitari gestiti.

Ulteriormente si terrà conto:

- dei fabbisogni di personale rilevati nel corso degli ultimi anni;
- delle esigenze organizzative emerse nell'ultimo quinquennio;
- del Piano triennale della Performance 2024/2026;
- del Bilancio di previsione pluriennale 2024-2026 e degli stanziamenti del bilancio 2024-2026 previsti dalla Legge Regionale n. 19 del 29 dicembre 2023

e, non appena saranno disponibili delle informazioni relative a:

- personale in riassegnazione temporanea dalla Regione che verrà impiegata nel POR 2021-2027;
- Rendicontabilità delle spese del personale sul POR 2021-2027;
- Ammontare delle risorse disponibili sulle risorse comunitarie per il reclutamento di personale dedicato all'attuazione del piano;
- Eventuali indirizzi contenuti nel PIAO 2024-2026 della Regione Sardegna
- modalità attuative del piano di rigenerazione amministrativa (PRigA 2021-2027) relativo alla programmazione 2021-2027
- eventuali assunzioni di personale ai sensi dell'art. 19 comma 1 del D. L. 19/09/2023 n. 124 (che non incidono sulla capacità assunzionale)

Si riporta pertanto di seguito la programmazione, e le previsioni, inserite nel PIAO 2023/2025, in attesa di una definizione per la completa stesura 2024/2026

Secondo le previsioni dell'articolo 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come novellati dall'articolo 4 del D.Lgs. n. 75/2017, in coerenza con il Decreto del Ministro per la Semplificazione e Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni pubbliche", registrato dalla Corte dei conti il 09/07/2018.

Il Piano è definito in coerenza e a valle degli strumenti di programmazione economico finanziaria e, nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, quantifica le risorse necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali.

Come noto l'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'articolo art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione.

Quanto alla modalità di definizione del Piano, l'art. 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, come novellato dall'art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, con il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08/05/2018, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ha definito le linee di indirizzo, di natura non regolamentare, per la predisposizione del Piano da parte delle Amministrazioni Pubbliche: le linee guida, dunque, individuano la metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni dovranno adottare in sede applicativa.

Ai sensi di quanto previsto dal D.Lgs. n. 75/2017 e dalle predette linee guida:

- il Piano è sviluppato in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente; per ciascuna annualità devono essere indicate le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;
- il Piano deve essere adottato in coerenza con ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano. Il nuovo

concetto di dotazione organica rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio;

- l'aver assolto agli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni di qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 6, comma 6, D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.; art. 3, comma 5, D.L. n. 90/2014).

Il presente piano è finalizzato ad ottimizzare le risorse e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità. Il Piano è relativo al periodo 2022-2024, aggiorna e ridefinisce la programmazione dei fabbisogni precedenti e definisce il fabbisogno di personale, secondo le previsioni dell'articolo 6 e 6 ter del D. Lgs. n. 165/2001, in coerenza con il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Pubbliche Amministrazioni", pubblicato in G.U. 215 del 14 settembre 2022 registrato dalla Corte dei Conti il 01 settembre 2022.

Il Piano è definito in coerenza e a valle degli strumenti di programmazione economico finanziaria e, nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, rileva e quantifica le esigenze dell'Agenzia risorse necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali ed in coerenza con il piano delle performance.

Il Piano è oggetto di specifica forma di pubblicità e di trasparenza. Il D.Lgs. n. 33/2013 (in materia di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) prevede l'obbligo di pubblicazione della dotazione organica e del costo del personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 08/05/2018 specifica che la comunicazione del Piano al SICO può rappresentare lo strumento di assolvimento ai predetti obblighi e che la comunicazione dei contenuti dei piani del personale al sistema di cui all'art. 60 del D.Lgs. n. 165/2011 deve essere effettuata entro 30 giorni dalla loro adozione (in assenza di tale comunicazione è fatto divieto alle amministrazioni di procedere alle assunzioni).

Il presente piano, dunque, seguendo la nuova accezione prevista dal legislatore, è lo strumento strategico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Rimangono comunque fermi i vincoli di spesa potenziale stabiliti dalla norma vigente. Pertanto, nel programmare le assunzioni per le professionalità da acquisire sulla base delle esigenze occorre verificare che queste siano compatibili con le facoltà assunzionali vigenti e con i previsti tetti di spesa.

3.3.2 I compiti istituzionali e ambiti di attività

Compiti istituzionali

Nell'ambito dei compiti e delle attività istituzionali attribuite, Sardegna Ricerche fornisce all'Amministrazione Regionale un supporto sempre maggiore nella definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico Regionale, in particolare:

- nella realizzazione delle azioni di raccordo e interazione tra sistema della ricerca e sistema imprenditoriale, in particolare mediante il sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi;
- nella erogazione di servizi destinati alla valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca;
- nel promuovere e supportare la ricerca industriale, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico nelle aree di specializzazione individuate dall'Amministrazione Regionale;
- nel favorire la nascita di nuove imprese innovative, realizzando programmi di agevolazione finalizzati a promuovere il rafforzamento delle potenzialità tecnologiche, l'accompagnamento e il sostegno nello sviluppo dei piani aziendali delle nuove imprese;
- nella gestione delle diverse sedi e delle diverse società di gestione del Parco scientifico e tecnologico della Sardegna;
- nel sostenere il fabbisogno di professionalizzazione necessaria al sistema economico, in particolare quella orientata verso le aree di specializzazione della S3;
- nel rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della Pubblica Amministrazione;
- nella promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- nell'internazionalizzazione del sistema Regionale della ricerca e dell'innovazione;
- nel supporto all'attuazione dei programmi regionali sulla ricerca di base (L. R. n. 7/2007);
- nel coordinamento finanziario, gestionale e operativo, in qualità di holding, del sistema integrato dei centri di ricerca Regionale;
- nella gestione di programmi e progetti a supporto dei diversi Assessorati dell'Amministrazione Regionale.

Per l'attuazione di queste attività l'Agenzia riceve risorse attraverso il Bilancio Regionale, che finanziano le spese di funzionamento dello stesso ente e delle sue partecipate facenti parte del sistema Regionale della ricerca (CRS4 Srl, Porto Conte Ricerche Srl e Fondazione IMC Onlus) e alla realizzazione dei principali interventi sopra indicati.

Ambiti di attività

I compiti istituzionali assegnati all'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche portano all'individuazione di almeno sei macro-ambiti di attività:

- azione cluster: è finalizzata a risolvere nodi critici, diseconomie ed innalzare la cultura imprenditoriale ed innovativa di gruppi di imprese, favorendo la collaborazione tra le stesse. Produce attività, risultati e conoscenze che vengono messe a disposizione delle imprese;
- azione start up: favorisce la nascita di nuove imprese ad elevato contenuto innovativo;
- azione progetti di ricerca, sviluppo e sperimentazione: è finalizzata a favorire lo svolgimento di specifici progetti di interesse delle singole aziende e da esse appropriabili;
- azione informazione e divulgazione: riguarda una vasta gamma di servizi di informazione, animazione e assistenza che Sardegna Ricerche e le strutture collegate offrono in favore del sistema delle imprese e della ricerca nel settore degli appalti pubblici, delle energie rinnovabili, della progettazione per la partecipazione a iniziative europee di ricerca e innovazione e comprende inoltre l'accessibilità ad una biblioteca specializzata e ad un Centro di documentazione affiliato alla rete PATLIB, che fornisce assistenza e informazione su brevetti e marchi. In tale ambito rientra anche l'attività di promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- azione servizi innovativi e di trasferimento tecnologico: riguarda la realizzazione di iniziative finalizzate ad accrescere la competitività delle imprese e dei centri di ricerca isolani attraverso il supporto alla realizzazione di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, comprende anche l'accesso ad un laboratorio attrezzato per lo sviluppo prototipale di nuovi "device" e ad un laboratorio di "Digital Fabrication" (FABLAB);
- azione risorse umane: nell'ambito delle sue attività istituzionali, per stimolare e supportare la crescita delle imprese del territorio Regionale, lo sviluppo e la diffusione di tecnologie innovative e la formazione di personale altamente qualificato, Sardegna Ricerche cura lo svolgimento di attività formative di contenuto altamente innovativo per il sistema imprenditoriale e per la ricerca e allestisce e organizza, in collaborazione con gli enti di ricerca partner e con le due Università della Sardegna, programmi per rendere disponibili alla comunità scientifica e imprenditoriale profili professionali di alta qualificazione.

Accanto a tali macro-ambiti di attività, Sardegna Ricerche è chiamata inoltre a:

- gestire il Parco scientifico e tecnologico della Sardegna e promuoverne lo sviluppo;
- supportare la RAS, fornendo supporto tecnico e amministrativo alla Regione e ad altre Pubbliche Amministrazioni per l'applicazione di normative e per la realizzazione di programmi rivolti alla promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della promozione imprenditoriale.

Sardegna Ricerche contribuisce all'attività di promozione dello sviluppo Regionale della Sardegna attraverso azioni a carattere istituzionale e pubblico aventi l'obiettivo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, orientando la ricerca e le relative applicazioni verso fabbisogni reali del sistema economico Regionale e favorendo i processi di trasferimento tecnologico verso le imprese.

Nell'ambito dell'attività di gestione del Parco scientifico e tecnologico, Sardegna Ricerche promuove e favorisce l'insediamento nella sede di Pula di nuove imprese, nuove istituzioni e nuovi spin off, utilizzando il criterio di ampliare le basi scientifiche e tecnologiche della comunità e di consentire il raggiungimento di una massa critica significativa.

Nell'ambito delle attività istituzionali attribuite, l'Amministrazione Regionale sta chiedendo all'Agenzia un supporto sempre maggiore nella definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico Regionale, in particolare:

- nella promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica;
- l'internazionalizzazione del sistema Regionale della ricerca e dell'innovazione;
- nell'attuazione dei programmi regionali sulla ricerca di base (L. R. n. 7/2007);
- nella realizzazione delle azioni di raccordo e interazione tra sistema della ricerca e sistema imprenditoriale;
- nel coordinamento finanziario, gestionale e operativo del sistema integrato dei centri di ricerca Regionale.

A ciò è necessario aggiungere che Sardegna Ricerche su Deliberazione della Giunta Regionale ha in gestione l'ex Manifattura Tabacchi, di proprietà della Regione, affidata inizialmente a titolo provvisorio dal 2016 al 2019, per la creazione della Fabbrica della Creatività, e poi riconfermata sino al 2023; la gestione di questo complesso immobiliare di notevole pregio richiede la presenza di un team con figure professionali con competenze tecniche, gestionali, amministrative ed altresì di carattere culturale, con il compito non solo di mantenere e gestire la struttura (al cui interno ci sono diversi concessionari privati e pubblici, ma altresì di organizzare attività di divulgazione scientifica, attività culturali, eventi pubblici e quanto meglio specificato nelle diverse Deliberazioni della Giunta Regionale dal 2016 al 2021. Nel 2022 Sardegna Ricerche dovrà avviare i lavori di ristrutturazione di parte del complesso immobiliare (ex Cinema Due Palme e Terrazza) e quelli affidati dal Consiglio Regionale per il trasferimento della Biblioteca del Consiglio nell'ex Manifattura.

3.3.3 La situazione organizzativa di partenza

Per l'attuazione delle attività assegnate l'Agenzia riceverà le risorse attraverso il bilancio Regionale 2023/2025, che si quantificano mediamente in 20 milioni euro annui, che finanziano le spese di funzionamento dello stesso Ente e delle sue Partecipate facenti parte del Sistema Regionale della ricerca (CRS4 Srl, Porto Conte Ricerche Srl e Fondazione IMC Onlus) e la realizzazione dei principali interventi sopra indicati. Nel corso degli anni e fin dal periodo di programmazione comunitaria 1994-1999, l'Agenzia ha sempre gestito una serie consistente di risorse finanziarie comunitarie finalizzate allo sviluppo di iniziative che si inquadravano nell'ambito delle proprie attività istituzionali.

Nella tabella seguente si presenta la situazione aggiornata dell'organico di Sardegna Ricerche, del contingente di personale comandato e delle relative consistenze di personale al 31/12/2022:

Inquadramenti	Fabbisogno del personale approvato PTFP	Personale SR a T.IND. al 31.12.22	Personale assegnato a SR	Organico al 31.12.22	Ulteriore scopertura su organico approvato
Direttore generale	1	0	1	1	0
Struttura organizzativa					
Dirigenti	3	0	0	0	- 3
Quadri direttivi Credito	13	8	0	8	- 5
III Area Profess. Credito Categoria D CCRL	89	32	23	55	- 34
Primo Livello Credito Categoria C CCRL	18	12	0	12	- 6
Categoria B CCRL	2	0	0	0	-2
TOTALE (compreso DG)	126	52	24	76	- 50

Organico in ruolo - Personale dipendente in servizio nel periodo dal 2013 al 2022

In particolare, distinguendo per tipologie contrattuali e livello retributivo la situazione è la seguente:

Dal 01 gennaio al	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Dirigenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Quadri direttivi</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Terza area - 4° livello	2	2	2	2	8	9	15	19	19	19
Terza area - 3° livello	9	9	9	9	13	12	10	11	11	11
Terza area - 2° livello	8	8	8	8	10	10	5	0	0	0
Terza area - 1° livello	12	12	12	12	0	0	0	0	0	0
<i>Totale Terza area</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>
Livello unico (ex prima e seconda area)							10	10	10	10
Seconda area - 3° livello	6	6	6	6	9	9				
Seconda area - 2° livello	3	3	3	3	1	1				
Seconda area - 1° livello	1	1	1	1						
<i>Totale Seconda area</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
Totale CCNL Credito	49	49	49	49	49	49	48	48	48	48
Categoria D - 2° livello								1	1	1
Categoria D - 1° livello				1	1	1	1			1
<i>Totale Categoria D</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Categoria C - 2° livello							2	2	2	2
Categoria C - 1° livello				2	2	2				
<i>Totale Categoria C</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
Categoria B - 1° livello										
<i>Totale Categoria B</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Totale CCRL RAS	0	0	0	3	3	3	3	3	3	4
Totale personale Agenzia SR	49	49	49	52	52	52	51	51	51	52

Personale in assegnazione temporanea

Dal 01 gennaio al	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Dirigente con ruolo di Direttore Generale	1			1	1
Dirigente con ruolo di Commissario straordinario		1	1		
Dirigente con ruolo di Direttore di Servizio					
<i>Totale Dirigenti</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Categoria D - da AREA				1	1
Categoria D - da RAS	22	23	23	22	22
<i>Totale Categoria D</i>	<i>22</i>	<i>23</i>	<i>23</i>	<i>23</i>	<i>23</i>
Totale	23	24	24	24	24

A seguito dell'applicazione della L.R. n. 37/2016 la Regione Sardegna, vista l'assenza di capacità assunzionale di Sardegna Ricerche, ha proceduto alla stabilizzazione di n. 23 precari che operavano presso la stessa Agenzia.

Tale personale era stato contrattualizzato per rafforzare gli uffici impegnati come organismo intermedio per l'attuazione del POR/FESR SARDEGNA 2014-2020.

Dopo la stabilizzazione da parte della Regione il personale è stato assegnato temporaneamente fino al 31/12/2023 a Sardegna Ricerche per la conclusione delle attività relative al POR/FESR SARDEGNA con oneri a valere sullo stesso programma comunitario sul quale i costi dei dipendenti in assegnazione temporanea vengono finanziati.

Nel 2019 in merito al personale in categoria D è stata acquisita in assegnazione temporanea una risorsa da AREA (Azienda regionale per l'edilizia abitativa), mentre una dipendente dei 23 è stata trasferita alla RAS, in merito alla Direzione generale è stato sostituito il Direttore Generale, dipendente RAS, con un Commissario straordinario, proveniente da AREA, il quale, dal 2021, è stato confermato come Direttore Generale.

Pertanto, dal settembre 2018 il numero di collaboratori si è ridotto delle unità che sono state stabilizzate come di seguito rappresentato:

Personale flessibile - I collaboratori coordinati e continuativi nel periodo dal 2013 al 2022

	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
COLLABORATORI A PROGETTO A VALERE SU PROGETTI COMUNITARI POR	27	51	55	46	48	25	25	21	20	17
COLLABORATORI A PROGETTO A VALERE SU FINANZIAMENTI SPECIFICI AGGIUNTIVI	8	7	5	1	2					
Totale	35	58	60	47	50	25	25	21	20	17

Il costo del personale flessibile è totalmente sostenuto con fondi comunitari e/o con fondi specifici aggiuntivi e non grava a nessun titolo sui trasferimenti per il funzionamento dell'ente.

Pertanto, la situazione dell'organico di Sardegna Ricerche, del contingente di personale comandato e del personale precario e delle relative consistenze di personale al 31/12/2022, al netto dei tre dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea presso altri Enti, è così determinato:

Situazione al 31/12/2022	Personale SR a T.IND. al 31.12.22		Contratto di collaborazione a progetto CO.CO.CO.	Organico al 31.12.22
	CCNL Credito	CCRL RAS		
Tipologia del contratto				
Dipendenti in ruolo	45	4		49
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea verso RAS</i>	2			2
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea verso altri Enti del Sistema Regione</i>	1			1
Dipendenti in assegnazione OUT	3			3
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea da RAS fino al 31/12/2023</i>		22		22
<i>Dipendenti in assegnazione temporanea da altri Enti del Sistema Regione fino al 31/01/2023</i>		1		1
Dipendenti in assegnazione IN		23		23
Totale Dipendenti	48	27		75
Collaboratori			17	
Totale personale	48	27	17	92
<i>Dirigenti in ruolo</i>				
<i>Dirigenti in assegnazione dall'esterno</i>		1		
Dirigenti		1		
Risorse umane impegnate presso l'Agenzia Sardegna Ricerche	48	28	17	93

3.3.4 Stato di attuazione del precedente piano del fabbisogno

Il Piano di attuazione del fabbisogno 2021-2023 è stato realizzato solo parzialmente in quanto l'Agenzia, non ha potuto approvare il bilancio di previsione in quanto l'organo di controllo dell'Agenzia è stato nominato dalla Giunta Regionale in data 20 giugno 2022.

lo stato di attuazione è il seguente:

Anno 2022					
Tipologia procedura	Contratto	Categoria	Obiettivo Numero	Stato di attuazione attività per il reclutamento	Note
Stabilizzazione precari	C.C.R.L.	D	21	18	I contratti di lavoro verranno stipulati entro il primo trimestre 2023 - I rimanenti 3 verranno assunti con procedura di scorrimento graduatorie
Progressioni verticali	C.C.N.L. Credito	4 ^a Area - Quadri	2	Procedura in corso	
	C.C.N.L. Credito	3 ^a Area	3	Procedura in corso	
	C.C.R.L.	D	2	Procedura in corso	
Scorrimento graduatorie Sistema Regione, mobilità e concorsi	C.C.R.L.	D	7	1 assunzione già effettuata	Restano 6 assunzioni Procedura in corso
	C.C.R.L.	C	4	Procedura in corso	
Concorsi	C.C.R.L.	B	1	Procedura da avviare	
	Dirigenti	Dirigenti	2	Procedura in corso	

3.3.5 Turnover del personale e dinamica della spesa

Turnover

Il "turnover" del personale dell'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da una sola cessazione per pensionamento nell'ambito del ruolo del C.C.N.L. Credito.

Nel 2018 i precari all'epoca in servizio presso l'Agenzia furono stabilizzati dall'Amministrazione Regionale e assegnati sino al 31 dicembre 2020 a Sardegna Ricerche. Nel mese di dicembre 2020 sono stati prorogati sino al termine della programmazione POR/FESR 2014/2020, cioè sino al 2023.

Dinamica della spesa

La spesa per il personale a valere sulle risorse proprie è rimasta sostanzialmente invariata in considerazione che la maggior parte dei lavoratori in assegnazione temporanea (23) sono finanziati a valere su fondi comunitari e che il costo dei dipendenti di ruolo in assegnazione temporanea OUT (3) presso altri enti è rimborsato dall'Ente in cui prestano la propria opera.

3.3.6 Mancata presenza dei Dirigenti

Come evidenziato in occasione della formulazione dei piani annuali delle attività e dei conseguenti piani dei fabbisogni del personale, l'Agenzia Sardegna Ricerche non dispone tra i propri dipendenti di personale con qualifica dirigenziale. L'unico Dirigente presente nell'attuale organizzazione dell'Agenzia è il Direttore Generale. La funzione di Direttore Generale è svolta da un Dirigente del Sistema Regione in assegnazione temporanea presso Sardegna Ricerche con oneri a carico dell'Agenzia.

Non essendo presenti in organico figure dirigenziali, le funzioni decisionali nonché quelle di impegno e di liquidazione della spesa sono concentrate sul Direttore Generale. In virtù del tipo di contratto utilizzato, che rispetto ai contratti di tipo pubblico consente alcune deroghe rispetto al principio che vede attribuite alle sole figure dirigenziali la potestà di impegno e di spesa a carico del soggetto pubblico, alle figure dei quadri direttivi possono essere attribuite specifiche deleghe che consentono agli stessi, entro determinati limiti predefiniti, di procedere a impegni e pagamenti in forma autonoma.

Tutti gli impegni di spesa realizzati dai Quadri Direttivi nell'esplicazione di questa delega sono in ogni caso portati a conoscenza del Direttore Generale.

Entrambe le situazioni sopra individuate sono state espressamente previste nello statuto dell'Agenzia, approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 45/9 del 15 settembre 2015, il quale all'art 5, comma 3 punto g) dispone che il Direttore Generale "in assenza di dirigenti, pone in essere gli atti di gestione ed esercita i relativi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate", e all'art 5, comma 3 punto e) stabilisce che "può conferire al personale di ruolo [...] secondo le disposizioni del contratto collettivo di lavoro vigente, deleghe concernenti specifiche e definite funzioni proprie, mediante espressa attribuzione di competenza per materia e/o per processo".

Sia la precedente struttura organizzativa di Sardegna Ricerche che quella attualmente in essere (Determinazione del Direttore Generale n. 1662 del 04 ottobre 2018) hanno previsto un'organizzazione basata su tre Servizi, oltre al Direttore Generale, in base all'Atto Generale di organizzazione dell'Agenzia.

Quella rappresentata è una situazione sicuramente "ibrida", differente rispetto a quanto previsto dagli artt. 23, 24 e 25 della Legge Regionale n. 31/1998, sia presso l'Amministrazione Regionale e sia negli altri Enti del Sistema Regione, ed è una situazione che deve essere sanata al più presto con un intervento che consenta la copertura dei posti dirigenziali vacanti.

Nel piano del fabbisogno del personale 2021-2023 è stato previsto il reclutamento di due dirigenti per la copertura di due servizi.

Appare del tutto evidente la necessità di procedere in vista dell'ormai prossimo avvio delle attività del nuovo ciclo di programmazione comunitaria e delle attività previste dal Documento di economia e finanza regionale (DEFR) approvato dalla Giunta Regionale con n. 31/34 del 13.10.2022.

Il Piano del Fabbisogno 2021-2023 ha previsto il reclutamento di 2 Dirigenti che è stato autorizzato mediante istituti quali riassegnazione ex art. 21 comma 3 L. R. 3/2021 o comando (nullaosta esecutività al Piano del Fabbisogno 2021-2023 pervenuto in data 3 maggio 2022 PROT. 4279).

Con nota pervenuta in data del 01/02/2023, prot. n. 720, l'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, ha autorizzato l'attribuzione temporanea delle funzioni di cui all'art. 28 comma 4 bis della L. R. 31/1998. Tale procedura è in fase di avvio.

3.3.7 Cessazioni Previste

Di seguito si fornisce una previsione delle cessazioni negli anni 2023, 2024 e 2025.

La previsione si basa, nei casi in cui non sono disponibili informazioni puntuali sull'anzianità contributiva, sul criterio del raggiungimento del requisito ordinamentale dell'età anagrafica (67 anni). Non vengono previste cessazioni a seguito di opzione per la pensione anticipata.

Si tratta, in ogni caso, di previsioni che potrebbero subire variazioni nella loro collocazione temporale, sia per effetto di diverse scelte fatte dagli interessati in relazione alla riforma delle pensioni in corso di discussione (opzione donna, nuova quota ecc.). In tal caso, come è noto, non vi sarebbe risoluzione del rapporto di lavoro che continuerebbe fino alla maturazione del diritto alla pensione di vecchiaia.

È possibile, peraltro, che alcune unità di personale previste in uscita a 67 anni decidano di anticipare il loro pensionamento, rispetto alla collocazione temporale prevista nel piano, a seguito di opzione per la pensione anticipata in base alla normativa vigente.

Economie delle cessazioni

Le economie derivano dal recupero delle cessazioni del quinquennio 2018/2022, un dipendente C.C.N.L. Credito in Terza Area Professionale - quarto livello, come definito nei Piani precedenti, una cessazione nell'anno 2023 e una nell'anno 2024 e sono relative alla cessazione di due dipendenti, con C.C.N.L. Credito, il primo inquadrato nella Terza Area Professionale - quarto livello ed il secondo inquadrato nella Quarta Area Professionale (Quadro Direttivo) - quarto livello, i cui costi aziendali annuali, al netto di IRAP; nel 2023 come previsto nel Piano del fabbisogno 2021/2023 saranno concluse 7 posizioni (2 C.C.N.L. Credito Terza Area Professionale - quarto livello, 3 C.C.N.L. Credito Livello unico ex Seconda Area Professionale – terzo livello, 2 C.C.R.L. Categoria C) per essere progrediti a categoria superiore i costi complessivi delle cessazioni sono così determinati sulla base del costo sostenuto nell'esercizio 2022:

Cessazioni	Unità	Economie (Euro)	Turnover (Percentuale)	Capacità Assunzionale
2013	---	---	60	---
2014	---	---	60	---
2015	---	---	25	---
2016	---	---	75	---
2017	---	---	25	---
2018	---	---	100	---
2019	1	30.162,92	100	30.162,92
2020	---	---	100	---
2021	---	---	100	---
2022	---	---	100	---
2023	8	352.218,34	100	352.218,34
2024	1	90.388,67	100	90.388,67
2025	0		100	
Totale	10	472.769,93	---	472.769,93

3.3.8 Il contesto di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale

Indirizzi strategici regionali 2023-2025

Come già evidenziato nel precedente piano del fabbisogno 2021-2023, anche la programmazione del nuovo fabbisogno 2023-2025 si è basata su quattro principali elementi che costituiscono altrettante criticità da superare con l'attuazione del presente piano:

1. situazione organizzativa e gestionale attuale, come sopra descritta, che si è determinata negli ultimi anni a seguito del conferimento all'Agenzia di nuovi incarichi, mansioni e progetti e conseguenti risorse finanziarie da gestire unitamente alla richiesta di supporto da parte di diversi Assessorati Regionali per la gestione operativa di misure e interventi di loro competenza, hanno comportato, per attenuare l'impatto organizzativo, il ricorso a personale con contratto flessibile e personale in assegnazione temporanea. I dati evidenziano infatti che tale personale "esterno" risulta essere in numero praticamente identico al personale dipendente di ruolo;
2. nuovi obiettivi generali e priorità strategiche funzionali ad orientare le attività dell'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche per il triennio 2021-2023 come definiti dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 48/61 del 10 dicembre 2021 unitamente a quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 31/34 del 13.10.2022 relativo alle attività di cui alla missione 14 programma 2 contenuto nel Documento di economia e finanza regionale (DEFR) in attuazione dell'articolo 36, comma 3, del D. Lgs. n. 118/2011 così sintetizzabili:

Identità	Obiettivo generale	Priorità strategica
Identità politico-istituzionale	1 - Rafforzare il funzionamento dell'Agenzia e adeguare il modello organizzativo	1.1 - Rimodulazione del modello organizzativo e verifica della dotazione organica dell'Agenzia con relative procedure di stabilizzazione, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di enti, agenzie e istituti regionali previsto dal PRS 2020-2024, finalizzati all'adeguamento della pianta organica all'insieme delle attività assegnate, anche in relazione alla nuova programmazione 2021/2027.
Identità economica	2 - Garantire un approccio strategico e unitario in tema di ricerca innovazione e competitività e di supporto alle MPMI	2.1 - Aumento della competitività delle imprese del sistema economico Regionale, sostenendo la realizzazione di idee e progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, anche attraverso bandi, finalizzati a favorire lo sviluppo e l'innovazione delle micro, piccole, medie e grandi imprese attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale che introducono innovazione di prodotto e/o di processo contribuendo a rafforzare la competitività del sistema economico Regionale, la crescita e l'incremento dell'occupazione delle imprese operanti nelle aree di specializzazione identificate dalla Smart Specialization Strategy della Regione Autonoma della Sardegna (S3), prioritariamente per progetti in grado di incontrare nuovi bisogni e nuove opportunità connesse alla realtà del post Covid.
	3 - Rafforzare del sistema integrato dei centri di ricerca regionali e del sistema PSTS	3.1 - Qualificazione e rafforzamento delle infrastrutture regionali della ricerca per promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra MPMI e gli organismi di ricerca, anche attraverso programmi di ricerca collaborativa 3.2 - Favorire l'accesso da parte delle MPMI a laboratori e servizi qualificati di ricerca e sviluppo offerti dal sistema Parco Scientifico e Tecnologico della Sardegna.
	4 - Svolgere attività di supporto e assistenza ai singoli assessorati regionali e ad altre P.A.	4.1 - Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale Servizio pesca e acquacoltura, per la realizzazione di uno "Studio per il miglioramento delle conoscenze sugli ecosistemi acquatici volto all'identificazione puntuale e alla mappatura delle zone idonee per attività di acquacoltura (ZONA 1), delle zone idonee per attività di acquacoltura soggette a regolamentazione/limitazione (ZONA 2) e delle zone non idonee per attività di acquacoltura (ZONA 3)" e alla predisposizione del "Piano Regionale per le zone allocate per l'acquacoltura (AZA) a mare e per l'acquacoltura nelle acque interne
		4.2 - Supporto tecnico e amministrativo alla Regione Autonoma della Sardegna, Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio, per la realizzazione del progetto SINNOS finalizzato al rafforzamento della riconoscibilità internazionale del brand Sardegna e ad incrementare le potenzialità comunicative in chiave turistica delle peculiarità ambientali, culturali, archeologiche ed enogastronomiche della Sardegna
Identità territoriale, ambientale e turistica	5 - Promuovere la sostenibilità ambientale e sostenere l'efficiamento energetico	5.1 - Promozione della ricerca di nuovi processi produttivi, della sperimentazione di nuovi prodotti, la misurazione dei costi ambientali, l'analisi dei costi durante tutto il ciclo di vita di un bene, la certificazione di prodotti e dei processi, la qualificazione di distretti produttivi e di aree geografiche, anche attraverso programmi per la sostenibilità ambientale da realizzarsi presso il Parco scientifico di Pula 5.2 - Sviluppare politiche pubbliche per l'efficiamento energetico degli edifici pubblici e degli edifici privati, considerando quale oggetto d'intervento il sistema "edificioimpianto", promuovendo l'elaborazione di diagnosi energetiche (ante e post intervento) e la realizzazione dei principali interventi ivi previsti, l'applicazione di Sistemi di gestione dell'energia, l'efficiamento energetico degli immobili e le attività di formazione e sensibilizzazione rivolte agli utenti finali e ai professionisti operanti nel settore.
Identità culturale e della conoscenza	6 - Supportare il sistema delle imprese sociali, creative e culturali	6.1 - Riqualficazione dell'importante complesso storico dell'Ex Manifattura Tabacchi, ed in particolare dell'ex "Cinema 2 Palme", della terrazza sovrastante e delle facciate dello stesso, mediante la realizzazione di lavori di particolare rilevanza sotto il profilo architettonico, storico-artistico e conservativo. 6.2 - Realizzazione di attività culturali inerenti la "Fabbrica della Creatività" con l'obiettivo di fare della ex Manifattura Tabacchi un luogo multifunzionale di produzione e promozione della creatività artistica, culturale, scientifica, della innovazione digitale tramite programmi di particolare interesse storico, culturale, cinematografico con elementi che valorizzino il carattere identitario del popolo sardo.
Identità dell'insularità	7 - Promuovere, sostenere e divulgare la cultura scientifica, l'innovazione e la digitalizzazione	7.1 - Definizione e attuazione delle politiche e degli interventi per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del sistema economico Regionale, con riferimento alla promozione, sostegno e divulgazione della cultura scientifica, anche attraverso la realizzazione di eventi, e all'internazionalizzazione del sistema Regionale della ricerca e dell'innovazione. 7.2 - Creazione di "Laboratori di Innovazione", all'interno del Polo strategico dell'innovazione nel Mediterraneo, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi comuni in accordo con Università e Centri di Ricerca, anche per favorire il cosiddetto "rientro dei cervelli" che lavorano nei diversi comparti della ricerca e dell'innovazione anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione e forme di cooperazione pubblico/privata. Il laboratorio intende infine formare i giovani sui temi di frontiera, favorire il trasferimento tecnologico dal mondo della ricerca al mondo delle imprese e promuovere la nascita di nuove start up innovative.

3. un importante carico di lavoro fra il personale operativo: la carenza di personale in diversi uffici determina un eccessivo carico e in determinate situazioni la difficoltà a rispettare le tempistiche di alcuni procedimenti;
4. la compresenza di due contratti di lavoro applicati al personale: quello del Credito applicato a 49 dipendenti ex Consorzio 21 ed il C.C.R.L. Regione Sardegna applicato a 3 dipendenti di ruolo e ai 22 Funzionari in assegnazione temporanea e al Direttore Generale.

La programmazione del Piano del Fabbisogno 2023-2025 risponde principalmente alle prime tre criticità (non essendo la quarta oggetto del Piano), con la definizione di un organico qualificato e dimensionato ai carichi di lavoro esistenti e previsti nel triennio 2022-2025 anche tenendo conto di quanto stabilito dalla Deliberazione della Giunta Regionale n. 30/37 del 30.09.2022 relativo al Piano di Rigenerazione Amministrativa (PRiGA 2021-2027) relativo alla programmazione 2021-2027.

Risolta tale criticità si potrà procedere alla rimodulazione del modello organizzativo, nell'ambito del processo generale di semplificazione e di riforma di Enti, Agenzie e Istituti Regionali previsto dal Piano Regionale di Sviluppo 2020-2024, che tenga conto anche della compresenza nell'Agenzia di due contratti di lavoro dipendente ovvero che ne preveda il suo superamento con apposita Legge Regionale.

3.3.9 La determinazione della capacità assunzionale 2023-2025 (limiti assunzionali):

La normativa regionale impone la sussistenza di specifiche condizioni per poter dare corso alle nuove assunzioni, riportate nell'Allegato 2 della Deliberazione della Giunta Regionale 36/9.

La legislazione statale di riferimento (art. 3 del D. L. n. 90/2014, come modificato dall'art. 14 bis del D. L. n. 4/2019) stabilisce limiti economici alle assunzioni di personale a tempo indeterminato determinati sulla base dei risparmi delle cessazioni del personale di ruolo riscontrati negli anni precedenti come di seguito specificato:

	Dipendenti	Dirigenti	Totale capacità assunzionale
Risorse residue da cessazioni anni precedenti (vedi Piano 2021-2023)	30.162,92		30.162,92
Economie cessazioni 2021			
Totale capacità assunzionale 2022	30.162,92		
Recupero risorse quinquennio precedente	30.162,92		30.162,92
Economie cessazioni 2022			
Economie cessazioni 2022 (passaggi interni)			
Capacità assunzionale 2022 acquisita dalla RAS ex DGR23/19 21/07/2022	1.362.430,80	244.108,04	1.606.538,84
(-) assunzioni realizzate in attuazione PTFP 2021-2023	44.727,98		44.727,98
Capacità assunzionale 2023	1.347.865,74	244.108,04	1.591.973,78

Previsione economie cessazioni 2023	53.776,19		53.776,19
Previsione economie cessazioni 2023 (passaggi interni)	298.442,15		298.442,15
Capacità assunzionale 2024	352.218,34		352.218,34

Previsione economie cessazioni 2024	90.388,67		90.388,67
Previsione economie cessazioni 2024 (passaggi interni)			
Capacità assunzionale 2025	90.388,67		90.388,67

TOTALE CAPACITA' ASSUNZIONALE 2023-2025	1.790.472,75	244.108,04	2.034.580,79
--	---------------------	-------------------	---------------------

Riepilogo capacità assunzionale

	Dipendenti	Dirigenti	Totale capacità assunzionale
anno 2023	1.347.865,74	244.108,04	1.591.973,78
anno 2024	352.218,34	-	352.218,34
anno 2025	90.388,67		90.388,67

TOTALE CAPACITA' ASSUNZIONALE 2023-2025	1.790.472,75	244.108,04	2.034.580,79
--	---------------------	-------------------	---------------------

La capacità assunzionale a regime generata nel triennio 2023-2025, determinata secondo i criteri stabiliti dalla normativa nazionale, è complessivamente pari a Euro 2.034.580,79, l'utilizzo di tale capacità assunzionale è condizionato dal verificarsi della condizione di cessazione del rapporto.

3.3.10 Il fabbisogno di personale di Sardegna Ricerche 2023-2025

Come noto con il Fabbisogno del personale viene superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano.

Il nuovo concetto rappresenta, invece, un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste dalla Legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e dagli stanziamenti di Bilancio.

Il Piano del fabbisogno 2023-2025 rispetto a quello vigente (2021-2023) prevede un fabbisogno di 129 risorse con un incremento rispetto al precedente di 3 risorse.

L'incremento del valore finanziario del Piano del Fabbisogno finanziario 2023-2025 è quantificato come segue:

	Totale capacità assunzionale
totale capacità assunzionale disponibile 2022	1.591.973,78
Economie cessazioni 2023 (previsione)	53.776,19
Economie cessazioni 2023 (previsione passaggi interni)	298.442,15
totale capacità assunzionale disponibile 2023	1.944.192,12
Costo assunzioni 2023 (importi a regime)	-1.812.075,95
Capacità assunzionale 2023	132.116,17

Economie cessazioni 2024 (previsione)	90.388,67
totale capacità assunzionale disponibile 2024	222.504,84
costo assunzioni 2024 (importi a regime)	-
Capacità assunzionale 2024	21.122,82

Economie cessazioni 2024 (previsione)	
totale capacità assunzionale disponibile 2025	21.122,82
costo assunzioni 2025 (importi a regime)	-
Capacità assunzionale 2025	21.122,82

	spesa per assunzioni	stanziamenti bilancio	differenza
anno 2023	1.812.075,95	1.944.192,12	132.116,17
anno 2024	201.382,02	222.504,84	21.122,82
anno 2025		21.122,82	21.122,82

Modalità operative per l'attuazione del Piano

Le azioni che si prevede di attivare per la copertura sono le seguenti:

- scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni previa stipula di convenzione;
- procedure di mobilità ex art. 38 bis L.R. 31/1998;
- nuove assunzioni disabili nel rispetto delle quote obbligatorie;
- procedure concorsuali pubbliche.

Scorrimento graduatorie concorsi altre amministrazioni previa stipula di convenzione

Visto l'obbligo di legge di procedere allo scorrimento graduatorie dei concorsi di altre Amministrazioni (art. 34-bis del D. Lgs. n. 165/2001), si procederà in tal senso prima di procedere con le procedure concorsuali.

Procedure di mobilità ex art. 38 bis L.R. 31/1998

Ai sensi della Deliberazione della Giunta Regionale n. 18/35 del 10 giugno 2022 è necessario che il 10% delle assunzioni programmate venga effettuata sulla base dell'art. art. 38 bis L.R. 31/1998.

Nuove assunzioni disabili nel rispetto delle quote obbligatorie

Si segnala che, in attuazione alle disposizioni di cui all'art. 1 della Legge n. 68/1999, nel caso di nuove assunzioni si dovrà provvedere all'assunzione di unità di categorie protette in relazione alle percentuali obbligatorie secondo disposizioni di legge.

Trattasi di assunzioni obbligatorie che non incidono sulla capacità assunzionale dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 3, comma 6, del D. L. n. 90/2014

Procedure concorsuali pubbliche

Le procedure per l'acquisizione di nuovo personale dall'esterno dovranno essere riferite agli specifici e peculiari profili professionali maggiormente carenti nell'Agenzia Sardegna Ricerche che non possono essere riscontrate in graduatorie già pubblicate da altre Amministrazioni Pubbliche regionali.

Si prevedono complessivamente le seguenti nuove assunzioni mediante procedure concorsuali pubbliche: n. 2 Esecutivo Categoria B

Assunzioni già espletate PTFP 2021/2023

Personale dipendente

		unità	anno assunzione	retribuzione annuale unitaria	maggior costo mobilità	costo annuale 2021 (a regime)	costo annuale 2022 (a regime)	costo annuale 2023 (a regime)	costo a regime totale
D	Scorrimento graduatorie / concorsi pubblici Det DG n. 969 del 20/09/2022	1	2022	44.727,98			44.727,98		44.727,98

		unità	anno assunzione	retribuzione annuale unitaria	maggior costo mobilità	costo annuale 2021 (a regime)	costo annuale 2022 (a regime)	costo annuale 2023 (a regime)	costo a regime totale	Capacità assunzionale residua 2023/2025
										2.034.580,79
D	Stabilizzazione precari Det DG n. 1320 del 22/12/2022	18	2023	44.727,98				805.103,64	805.103,64	
D	Det DG n. 482 del 13/06/2023	1	2023	44.727,98				44.727,98	44.727,98	
TOTALE 2023 PTFP 2021/2023		20						849.831,62	849.831,62	1.184.749,17

Assunzioni previste PTFP 2021/2023 - in corso di svolgimento con conclusione entro il 31/12/2023

Personale dirigente

		unità	anno assunzione	retribuzione annuale unitaria	maggior costo mobilità	costo annuale 2021 (a regime)	costo annuale 2022 (a regime)	costo annuale 2023 (a regime)	costo a regime totale	Capacità assunzionale residua
DIR	Procedure di Legge ex artt. 39 e 40 della L.R. 13 novembre 1998 N. 31 - procedura avviata con Det DG n. 610 del 14/07/2023	1	2023	122.054,02				122.054,02	122.054,02	
DIR	Procedure di Legge ex art.28, C.4 bis della L.R. 13 novembre 1998 N. 31 - procedura avviata con Det DG n. 659 del 04/08/2023	1	2023	122.054,02				122.054,02	122.054,02	
Totale personale dirigente		2						244.108,04	244.108,04	940.641,13

Personale dipendente

		unità	anno assunzione	retribuzione annuale unitaria	maggior costo mobilità	costo annuale 2021 (a regime)	costo annuale 2022 (a regime)	costo annuale 2023 (a regime)	costo a regime totale	
4a Area	Selezioni interne procedura avviata con Det DG n. 606 del 13/07/2023	2	2023	50.183,94				100.367,88	100.367,88	
3a Area	Selezioni interne procedura avviata con Det DG n. 606 del 13/07/2023	3	2023	37.277,61				111.832,83	111.832,83	
D	Selezioni interne procedura avviata con Det DG n. 606 del 13/07/2023	2	2023	44.727,98				89.455,96	89.455,96	
D	Scorrimento graduatorie / concorsi pubblici	5	2023	44.727,98				223.639,90	223.639,90	
D	Scorrimento graduatorie / concorsi pubblici recupero personale non stabilizzato	3	2023	44.727,98				134.183,94	134.183,94	
C	Scorrimento graduatorie / concorsi pubblici	4	2023	39.810,17				159.240,68	159.240,68	
B	Concorsi pubblici	1	2023	33.599,04				33.599,04	33.599,04	
Totale personale dipendente		20						852.320,23	852.320,23	88.320,90

TOTALE COMPLESSIVO PTFP 2021/2023	42					44.727,98	1.946.259,89	1.990.987,87
--	-----------	--	--	--	--	------------------	---------------------	---------------------

Assunzioni previste PTFB 2023/2025

Personale dipendente

		unità	anno assunzione	retribuzione annuale unitaria	maggior costo mobilità	costo annuale 2023 (a regime)	costo annuale 2024 (a regime)	costo annuale 2025 (a regime)	costo a regime totale	
B	Scorrimento graduatorie / concorsi pubblici	2	2024	33.599,04			67.198,08		67.198,08	
Totale		2					67.198,08		67.198,08	21.122,82

TOTALE COMPLESSIVO PTFP 2023/2025	2					-	67.198,08	-	67.198,08	21.122,82
--	----------	--	--	--	--	----------	------------------	----------	------------------	------------------

Personale a tempo determinato

Nel corso del triennio 2023-2025 si dovrà procedere all'assunzione di personale a tempo determinato per l'acquisizione delle figure professionali necessarie all'attuazione dei progetti di competenza regionale collegate al Next generation EU, al Piano nazionale di resistenza e resilienza (PNRR) e alle altre forme di programmazione di rilancio economico-sociale adottate a livello internazionale e nazionale, in particolare nei fondi comunitari come da D.G.R. n. 30/37 del 30 settembre 2022 relativo al Piano di Rigenerazione Amministrativa (PRiGA 2021-2027), 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.

Assunzioni a tempo determinato (Assunzioni finanziate con fondi comunitari)	Piano del Fabbisogno approvato 2021-2023	Organico in servizio al 31.12.2022	Piano assunzioni 2021-2023 approvato ed in corso di attuazione	Nuovo Piano del Fabbisogno 2023-2025	Piano assunzioni 2023-2025 (secondo disponibilità finanziarie)
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS (PRiGA2021-2027)- Copertura: risorse fonti comunitarie				15	15
Terza Area professionale – Cat. D CCRL RAS (Altri progetti - Next Generation EU, PNRR)- Copertura: progetti specifici aggiuntivi				5	5

Limiti assunzionali

I limiti alle assunzioni, vincoli di legge, controlli preventivi, pubblicità e trasparenza

La normativa statale impone la sussistenza delle seguenti specifiche condizioni per poter procedere ad assunzioni:

- aver assolto gli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale, per cui nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito e nei limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (art. 3, comma 5, D. L. 90/2014, art. 6, comma 6, D. Lgs 165/2001 e s.m.i.);
- aver rispettato, ai sensi dell'art. 9, commi 1 quinquies e segg., del D. L. n. 113/2016, i termini di approvazione dei documenti contabili e di trasmissione alla banca dati delle Amministrazioni Pubbliche di cui all'art. 13 della Legge n. 196/2009;
- aver rispettato i saldi di bilancio previsti dalla vigente normativa ed aver inviato puntualmente la certificazione dei risultati conseguiti al Ministero dell'Economia e delle Finanze. In particolare, per il 2016 occorre aver rispettato i saldi di bilancio di cui ai commi 710 e segg. della Legge n. 208/2015 e gli adempimenti di cui al comma 720 della medesima Legge n. 208/2015, dal 2017 occorre avere rispettato i saldi stabiliti dall'art. 1 commi 466 e segg. della Legge n. 232/2016 ed aver inviato la certificazione dei risultati conseguiti nei termini previsti dall'art. 1, comma 470, della medesima Legge n. 232/2016;
- essere in regola con l'attivazione della Piattaforma Telematica per la certificazione dei crediti (art. 27 D. L. n. 66/2014);
- Verifica delle norme sul contenimento della spesa per il personale. A decorrere dall'anno 2014, gli Enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della Legge e sulla razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative previste nei commi da 557 a 557 quater dell'art. 1 della Legge n. 296/2006

Preliminarmente si evidenzia Sardegna Ricerche è diventato un Ente pubblico non economico appartenente al Sistema Regione solo dal 2015, con l'approvazione della Legge Regionale n. 20.

Prima del 2015 Sardegna Ricerche, che operava con la denominazione "Consorzio 21", aveva la natura di Ente pubblico economico e adottava il sistema di contabilità economico-patrimoniale e non quella finanziaria.

Non appare quindi possibile, salvo arbitrarie interpretazioni analogiche, quantificare il limite di cui ai sensi dell'art. 1, comma 557 e segg. della legge 296/2006 al fine di dimostrare il rispetto del limite complessivo della spesa del personale.

Si ritiene viceversa considerare l'Agenzia come di nuova istituzione e definire tale limite rispetto alla situazione del costo del personale al 31/12/2021 cui vanno sommati i costi connessi alle nuove assunzioni, previste nel Piano 2021-2023.

Tale limite può essere così quantificato:

SPESA PERSONALE ex ART. 1 comma 557 L. 296/2006 con base 2021	2021
Componenti incluse	
Costo attuale del personale in servizio retribuzioni e oneri	3.504.212,91
Costo del personale in assegnazione temporanea RAS	1.039.423,68
Costo del personale in assegnazione temporanea DIRIGENTI	184.498,00
IRAP	243.736,26
Costo del personale flessibile	687.922,32
Nuove assunzioni 2021-2023	1.856.803,93
TOTALI componenti incluse	7.266.332,01
Componenti escluse	
Costi finanziati da fondi comunitari	
Costo del personale in assegnazione temporanea	1.039.423,68
Costo del personale flessibile	687.922,32
Rimborsi	
Rimborsi personale in assegnazione OUT	239.990,48
TOTALI componenti escluse	1.967.336,48
Personale di categorie protette	
TOTALE SPESA PERSONALE (plafond da usare come media)	5.298.995,53

3.3.11 La Copertura finanziaria

La sostenibilità finanziaria del presente piano è assicurata dagli stanziamenti previsti nella proposta di Bilancio Regionale 2023-2025 di cui alla Deliberazione della Giunta Regionale n. 38/04 del 23/12/2022 che prevede il seguente contributo assegnato per le attività di Sardegna Ricerche come confermato dalla nota 6036 del 13 febbraio 2022 pervenuta dall'Assessorato della Programmazione, Bilancio e Assetto del Territorio e viste le Leggi regionali 21 febbraio 2023, n. 1 e n.2. Legge di stabilità 2023, Bilancio di previsione 2023-2025.

Stanziamenti a favore di Sardegna Ricerche nel bilancio 2023-2025			
Anno	2023	2024	2025
Legge regionale 21 febbraio 2023 n. 2 - SC02.1004 (Euro)	16.803.304,58	16.803.304,58	16.803.304,58

Si da atto che ai sensi dell'art. 33 comma 2 del D. Lgs. 165/2001 non vi sono dipendenti in sovrannumero o in eccedenza.

Si da, inoltre, atto che l'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche è in regola con le assunzioni obbligatorie ex art. 4 della Legge n. 68 del 12 marzo 1999. Sono in corso le interlocuzioni con l'Agenzia Regionale del Lavoro per gli adempimenti di cui all'art. 18 della Legge n. 68 del 12 marzo 1999. Trattasi di assunzioni obbligatorie che non incidono sulla capacità assunzionale dell'Agenzia, ai sensi dell'art. 3, comma 6, del D. L. n. 90/2014.

3.3.12 Dotazione organica 2023/2025

Il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale 2023/2025, come evidenziato nei paragrafi precedenti, incrementa la dotazione organica dell'Agenzia portando il complessivo a 129 unità, con un incremento di 3 unità, relative alla necessaria copertura di figure esecutive che facciano fronte, tra gli altri, ai servizio di portierato, attualmente affidato all'esterno per mancanza di figure professionali adatte.

Con l'esecuzione dei Piani 2021/2023 e 2023/2025 e la definizione della nuova dotazione organica la scoperta del personale si riduce da 50 a 41 unità, ferme restando le ulteriori risorse in assegnazione temporanea, 23 Categoria D (22 RAS, 1 AREA) con assegnazione in cessazione nel 2023/2025, e a tempo determinato (20 Categoria D come da Piano 2023/2025).

Inquadramenti	Dotazione organica PTFP 2021/2023	Nuova Dotazione organica PTFP 2023/2025	Personale SR a T.IND. al 31.12.22	Personale assegnato a SR	Organico al 31.12.22	PTFP 2021/2023	PTFP 2023/2025	Personale assegnato a SR in cessazione 2023/2025	Cessazioni	Organico a T.IND. al 31.12.25	Scopertura su organico a regime
Direttore generale	1	1		1	1					1	
Dirigenti Direttori di servizio	3	3				2				2	-1
Quadri direttivi Credito	13	13	8		8	2			-1	9	-4
III Area Profess. Credito Categoria D CCRL	89	89	32	23	55	33		-23	-3	63	-27
Primo Livello Credito Categoria C CCRL	18	18	12		12	4			-5	13	-7
Categoria B CCRL	2	5				1	2			3	-2
TOTALE	126	129	52	24	76	42	2	-23	-9	88	-41

3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

PREMESSE

Nell'ambito dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione la formazione, attività di potenziamento delle competenze e delle capacità delle risorse umane, costituisce un fattore decisivo di successo, leva fondamentale nelle strategie di cambiamento volte ad una maggiore qualità ed efficacia delle amministrazioni.

La formazione specialistica e trasversale del capitale umano, in apprendimento continuo e permanente, è motore del circolo virtuoso di miglioramento dei processi interni e dei servizi ai beneficiari. Per il Ministro della PA "la valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese."

L'Agenzia Regionale Sardegna Ricerche è tenuta quale pubblica amministrazione, a programmare l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

La formazione rientra, quindi, nella strategia organizzativa dell'Ente, in linea con quanto previsto dall'art.1, comma 1, del D.Lgs. 165/2001, finalizzata all'accrescimento dell'efficienza e alla migliore utilizzazione delle risorse umane.

La formazione per Sardegna Ricerche costituisce impegno costante nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale ed è considerata un necessario strumento a supporto di processi innovativi e di sviluppo organizzativo. La rilevanza riconosciuta alla formazione è sintomo evidente della volontà di questa Agenzia di far crescere professionalmente i propri dipendenti garantendo a tutti le stesse opportunità di partecipazione.

In relazione a quanto rappresentato per le funzioni e la missione di Sardegna Ricerche nelle sezioni del presente PIAO, alla struttura organizzativa e a quanto indicato nel Piano triennale del fabbisogno del personale e con riferimento agli obiettivi definiti nell'ambito del presente documento per l'anno 2024 (declinati in ODR, obiettivi direzionali e OGO obiettivi gestionali operativi assegnati ai responsabili delle UU.OO e degli uffici), Sardegna Ricerche assegna alla formazione e all'aggiornamento la funzione strategica di accompagnamento e supporto alle fasi del cambiamento organizzativo ed operativo al fine di assicurare, attraverso la condivisione delle conoscenze, l'uniformazione del patrimonio professionale ed il miglioramento della performance individuale ed organizzativa complessiva.

Il presente *Piano della Formazione*, si propone quale strumento flessibile ed aperto per la valorizzazione del capitale umano, attraverso l'apporto congiunto di elementi quali le esigenze formative del personale, le sollecitazioni normative, l'utilizzo di nuove tecnologie e le risorse disponibili.

Attraverso questa programmazione Sardegna Ricerche mira a delineare un percorso formativo sulla base ed in continuità di quanto predisposto per le annualità precedenti con riferimento alle attività destinate trasversalmente a tutte le risorse umane o gruppi di esse, indicando la procedura per la autorizzazione delle attività riguardanti la formazione specialistica dedicata alla soddisfazione di bisogni formativi individuali, in linea con la centralità attribuita al tema dal *Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici*, importante opportunità di investimento per ciascuno sul proprio percorso professionale.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Programmazione e gestione delle attività formative devono essere condotte tenuto conto di disposizioni normative e indicazioni, succedutesi per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

Tra queste, richiamiamo principalmente le seguenti:

Il **D.Lgs. 165/2001, art.7, comma 4**, che prevede che le Amministrazioni debbano curare "la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione";

Il **Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113**, in particolare, l'**art. 6**, che ha significativamente innovato le modalità di programmazione della formazione da parte delle amministrazioni pubbliche di cui all'art.1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, prevedendo che siano programmate le attività di formazione del proprio personale attraverso questa specifica sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

La **Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione il 24 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"**, che sottolinea l'importanza della formazione per la valorizzazione del capitale umano e fornisce indicazioni e obiettivi rivolti alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001

e ancora,

La **legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"**, e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.lgs. 33/13 e il D.lgs. 39/13), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1: comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione:

- a) *livello generale*, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
- b) *livello specifico*, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione;

L'articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: *“Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”*;

Il **Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679**, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti;

Il **Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)**, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017

Il **D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81**, coordinato con il **D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106** “Testo Unico Sulla Salute E Sicurezza sul Lavoro” il quale dispone all'art. 37 che:

“Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente e adeguata in materia di salute e sicurezza, (...) con particolare riferimento a:

a) concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;

b) rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda (...) e che i “dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro(...)”.

Il **Decreto 36/2022**, convertito nella legge 79 del 29 giugno 2022, all'**art. 4** stabilisce che le pubbliche amministrazioni prevedono lo svolgimento di un ciclo formativo la cui durata e intensità sono proporzionate al grado di responsabilità e nei limiti delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico.

Ed inoltre:

La **legge regionale 31/98**, il cui articolo 6 – *Gestione delle risorse umane*, comma 1, lett. c secondo cui *“L'Amministrazione e gli enti, nella gestione delle risorse umane (...) c) curano la formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione professionale del personale, anche a sostegno ed in attuazione dei processi di mobilità (...)”*;

Le disposizioni contenute nei due **Contratti Collettivi** applicati al personale di Sardegna Ricerche in materia di formazione, intesa come metodo permanente volto ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali tecniche e lo sviluppo delle competenze organizzative e manageriali e come attività di carattere continuo e obbligatorio:

- *Il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL CREDITO) – 19 dicembre 2019, Art. 76 - Formazione, al comma 2 “(...) la formazione continua del personale:*
 - *rappresenta strumento essenziale per la tutela dell'occupazione, la mobilità, la crescita e lo sviluppo delle competenze professionali;*
 - *concorre, unitamente ad altri fattori, allo sviluppo di carriera secondo quanto stabilito dalle specifiche norme in materia;*
 - *assume un ruolo strategico per la realizzazione delle necessarie trasformazioni del sistema bancario e la valutazione delle risorse umane;*
 - *assume carattere selettivo in quanto elemento costitutivo della competenza professionale;*
- *Il Contratto Collettivo Regionale di Lavoro per il Personale Dipendente dell'amministrazione Regionale e degli Enti Strumentali (CCRL RAS), Art.57 - Formazione continua, “1. Alla formazione le parti attribuiscono un ruolo fondamentale nell'ambito dei processi di riforma ed innovazione dell'Amministrazione regionale, in quanto significativo strumento di valorizzazione del lavoro e delle risorse umane nella condivisione degli obiettivi prioritari del cambiamento. 2. La formazione costituisce un diritto-dovere del personale. L'accrescimento e l'aggiornamento professionale vanno assunti come metodo permanente e come attività ordinaria per assicurare il costante adeguamento delle competenze e favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità e per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale a tempo indeterminato, compreso il personale in distacco o in aspettativa sindacale. (...)”*

PRINCIPI E PRIORITÀ DELLA FORMAZIONE

Il presente Piano si ispira ai seguenti principi:

- **valorizzazione del personale:** il personale è il capitale umano al quale è attribuito riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze. *“Dal punto di vista funzionale, il rafforzamento delle competenze del personale pubblico costituisce uno dei principali strumenti per promuovere e implementare i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) delle amministrazioni pubbliche e, quindi, per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese²⁵”;*
- **uguaglianza e imparzialità:** il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate e alle priorità direzionali impartite;
- **continuità:** la formazione è erogata in maniera continuativa;
- **partecipazione:** il processo di formazione prevede partecipazione attiva del personale mediante la acquisizione di informazioni, suggerimenti e segnalazioni inerenti ai fabbisogni formativi;
- **efficacia:** l'organizzazione della formazione deve tendere alla massima efficacia degli interventi formativi;
- **efficienza:** la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

Per la rilevazione ed individuazione delle **priorità** dei fabbisogni si deve tenere conto:

- degli obiettivi dell'amministrazione dettagliati negli strumenti di programmazione indicati nel presente PIAO;
- della necessità di garantire la formazione continua sui temi della c.d. formazione obbligatoria (es. Sicurezza del Lavoro (D. Lgs. 81/2008), Anticorruzione (L. 190/2012), Trasparenza (D. Lgs. 33/2013), Privacy (D. Lgs. 196/2003 e nuovo Regolamento Europeo 679/2016), Digitalizzazione (D. Lgs. 82/2005 e s.m.i.);
- della parità e contrasto alle discriminazioni e di favorire la più ampia partecipazione dei dipendenti.

Per una adeguata programmazione delle attività formative ed un corretto impiego delle risorse finanziarie ed umane occorre effettuare una accurata **rilevazione dei fabbisogni formativi**.

ARTICOLAZIONE PROGRAMMA FORMATIVO PER IL TRIENNIO 2024-2026

Il Piano si articola su diversi livelli di formazione:

- **Interventi formativi di carattere trasversale**, che interessano e coinvolgono tutti i dipendenti o gruppi di essi appartenenti a diverse aree/servizi dell'Ente;
- **Formazione obbligatoria** in materia dei Piani assorbiti dal Piano di Integrità e di Organizzazione (rischi corruttivi e trasparenza, performance) e in materia di privacy e con riferimento agli altri obblighi formativi di legge.
- **Formazione specialistica:** L'attività formativa del triennio si andrà a sviluppare prevalentemente sulle aree tematiche attinenti alle attività da attuare attribuite al personale dei singoli servizi/settori.

MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

Le attività formative potranno essere programmate e realizzate facendo ricorso a **modalità di erogazione** differenti (in presenza o da remoto).

Nel corso della formazione potranno essere svolti test o esercitazioni allo scopo di verificare l'apprendimento.

La condivisione con i colleghi delle conoscenze acquisite nel corso dei percorsi formativi frequentati resta buona pratica che ogni apicale deve sollecitare.

FORMAZIONE TRASVERSALE

Tale formazione riguarderà le seguenti aree tematiche:

- Area Giuridico-Normativa (rientrano in questa anche le tematiche afferenti alla gestione dei fondi e progetti comunitari)
- Area Gestione Del Personale
- Area Economico-Finanziaria
- Area Informatica- Digitale
- Area Fondi Europei e Rendicontazione

Per l'organizzazione dei corsi saranno acquisite informazioni tramite ricognizione dei fabbisogni formativi del personale.

Particolare attenzione sarà riservata all'approfondimento dei contenuti del nuovo codice degli appalti e del decreto legislativo 118/2011 e normativa comunitaria sul POR Sardegna 2021-2027;

Nella centralità attribuita dalla Direzione alle tematiche riguardanti la *Comunicazione* sarà valutata l'organizzazione di corsi da svolgersi a distanza o in presenza, per tutto il personale che presta servizio presso l'Agenzia nell'ambito delle seguenti aree di interesse:

- Comunicazione interna ed esterna;

²⁵ Vedasi **Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione il 24 marzo 2023** *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*,

- Gestione dei Team
- Team Working
- Time management
- Benessere organizzativo e lavorativo
- Soft-skills
- Mindsetting
- Inglese

Oltre ai corsi sopra nominati potranno individuarsi per le annualità 2024-2026 ulteriori aree tematiche di rilievo.

Le attività formative sopra indicate potranno essere assegnate al personale, valutate anche le preferenze da acquisirsi mediante indagine conoscitiva. Per ciascun intervento sarà individuato e comunicato il target, la durata e la modalità di erogazione.

Come indicato nella sezione del presente piano *Organizzazione del lavoro agile*, al fine di promuovere il cambiamento della cultura organizzativa implementando e consolidando un orientamento della gestione al risultato, si prevedono inoltre interventi formativi circa le seguenti aree tematiche, come da elenchi proposti nella sezione sopra nominata, con riferimento alle relative categorie di personale indicate.

LAVORO AGILE

PIANO FORMATIVO PER I DIRIGENTI E LE FIGURE APICALI (RESPONSABILI U.O.)

Di seguito, in un elenco esemplificativo non esaustivo, gli interventi formativi proposti, - da attuarsi subordinatamente all'acquisizione di un riscontro tramite analisi dei fabbisogni formativi- rivolti alle figure dirigenziali e apicali, finalizzati alla acquisizione e consolidamento di nuove competenze digitali, professionali ed organizzative funzionali all'ottimizzazione del risultato della prestazione lavorativa in modalità agile.

- Lavoro agile
- Gestione del gruppo da remoto
- Gestione delle riunioni
- Conflitto e negoziazione
- Assertività
- Dinamiche di gruppo
- Dallo stress lavorativo al benessere
- L'ascolto
- Parlare in pubblico
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Problem solving
- Orientamento al risultato
- Assegnare obiettivi, motivare e fornire feedback

PIANO FORMATIVO PER IL PERSONALE (ADDETTI U.O. NON APICALI)

Di seguito, in un elenco esemplificativo non esaustivo, gli interventi formativi proposti, - da attuarsi subordinatamente all'acquisizione di un riscontro tramite analisi dei fabbisogni formativi- rivolti al personale non apicale per l'aggiornamento delle competenze digitali e l'acquisizione e/o il potenziamento delle nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione interna a distanza e per le interazioni a distanza anche con l'utenza. Gli interventi formativi rivolti al personale e finalizzati all'acquisizione delle competenze necessarie per la gestione del lavoro da remoto continueranno ad essere i seguenti:

- Lavoro agile
- Dallo stress lavorativo al benessere
- L'ascolto
- Gestire le relazioni e saper comunicare
- Resilienza, auto motivazione ed autostima
- Vivere bene in gruppo: il team vincente
- Problem solving
- Orientamento al risultato

A titolo esemplificativo di seguito ulteriori tematiche riguardanti tutto il personale potrebbero vertere su ulteriori competenze digitali quali, ad esempio:

- Sistema interno di gestione documentale
- Utilizzo della firma digitale
- Utilizzo consapevole di Internet e cybersecurity
- Utilizzo della piattaforma Microsoft TEAMS²⁶
- Utilizzo di Excel e Word, altri applicativi
- Gestione di Outlook: mail, contatti e calendario
- *Syllabus* per la formazione digitale²⁷

²⁶ Microsoft Teams è una piattaforma di comunicazione e collaborazione unificata che combina chat di lavoro persistente, teleconferenza, condivisione di contenuti e integrazione delle applicazioni

²⁷ Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese" attraverso il programma

FORMAZIONE OBBLIGATORIA

Nello specifico sarà realizzata tutta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai seguenti temi riguardanti:

- Piano Integrato di attività e organizzazione con i relativi piani assorbiti (Anticorruzione, trasparenza, Performance, Fabbisogno del personale ecc.);
- Codice di comportamento;
- GDPR - Regolamento generale sulla protezione dei dati.
- Sicurezza sul lavoro

La modalità di realizzazione degli interventi formativi verrà individuata di volta in volta con il coinvolgimento dei responsabili per ciascuna area di interesse, tenuto conto del contenuto e dei destinatari delle specifiche iniziative formative, anche in considerazione del budget previsto nel corrente bilancio di previsione.

FORMAZIONE SPECIALISTICA

I corsi di formazione specialistica potranno essere autorizzati al personale dal Dirigente, su proposta del Responsabile U.O., tenendo conto dei seguenti elementi:

- attinenza delle mansioni svolte ai corsi programmati in base al fabbisogno rilevato;
- esperienze lavorative interne ed esterne;
- continuità dei percorsi formativi;
- missioni e compiti già attribuiti ed in via di attribuzione al personale;
- ulteriori altre esigenze o elementi, al fine di garantire la pari opportunità, attraverso i percorsi e le metodologie formative più appropriate.

Nel limite dell'importo massimo per ciascun dipendente che potrà determinarsi a seguito dell'approvazione del bilancio di previsione di Sardegna Ricerche entro la capienza del capitolo di spesa riferito alla *Formazione*, i suddetti corsi potranno essere autorizzati dal Dirigente, su proposta del Responsabile U.O. per i propri addetti e dal Direttore di servizio per i Responsabili U.O, valutata l'inerenza dei corsi individuati con le attività svolte nonché la relativa compatibilità con gli obiettivi assegnati per il personale interessato, sulla base della richiesta presentata recante le seguenti informazioni, unitamente ad eventuali note utili alla valutazione ai fini dell'autorizzazione:

Richiesta autorizzazione per formazione specialistica dedicata											
Scheda informativa											
Servizio: _____											
U.O	DIPENDENTE COGNOME E NOME	PROGETT OMACRO- ATTIVITA'	OBIETTIVO GESTIONA LE OPERATIV O(OGO)	TIPOLOGIA DI ATTIVITA' FORMATIVA	TITOLO/AR GOMENTO SPECIFICO	ENTE EROGATO RE	DATA/E ATTIVITA' FORMATIV A	ORARIO	DURAT A GIORNI	ORE PER GIORNA TA	TOTALE ORE
	(Indicare cognome e nome dipendente)	(Indicare il progetto/macr oattività di riferimento)	(Indicare l'obiettivo gestional e operativo di riferimento)	(Specificare se si tratta di FaD – formazione a distanza, webinar, e- learning, o se partecipazione a convegni, workshop, seminari, o presentazione di prodotti/servizi o altro)	(Indicare l'argomento dell'attività formativa o il titolo del corso, se già individuato)	(Indicare l'ente erogatore dell'attività formativa o del corso, se già individuato)	(Indicare la data o le date dell'attività formativa scelta, se già nota)	(Indicare l'orario per le attività formative)	(Indicare la durata temporale dell'attività formativa)	(Indicare le ore per giornata)	(Indicare il totale orario complessi vo dell'attività formativa)

Per la richiesta di autorizzazione ciascun dipendente interessato invierà la presente **scheda informativa** al proprio diretto responsabile e per conoscenza a *Gestione Risorse Umane - RU*, in formato Excel, alla casella e-mail personale@sardegna-ricerche.it.

Sarà cura del dipendente inviare copia della attestazione di frequenza a conclusione dell'evento formativo, al proprio diretto responsabile e all'ufficio RU alla casella e-mail personale@sardegna-ricerche.it.

Nella volontà di favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale si rimanda a quanto normato in merito nei contratti collettivi di lavoro applicati e alla normativa generale vigente. Eventuali ulteriori autorizzazioni potranno essere comunicate in merito, anche in relazione a specifiche casistiche poste all'attenzione.

RISORSE FINANZIARIE

Dal 2020 non sono più applicabili le norme di contenimento e riduzione della spesa per formazione di cui all'art. 6, comma 13, del D.L. 78/2010 convertito dalla legge 122/2010.

Infatti, con l'articolo 57, comma 2, del DL 124/2019 (di seguito riportato)

"2. A decorrere dall'anno 2020, alle regioni, alle province autonome di Trento e di Bolzano, agli enti locali e ai loro organismi ed enti strumentali, come definiti dall'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, nonché ai loro enti strumentali in forma societaria cessano di applicarsi le seguenti disposizioni in materia di contenimento e di riduzione della spesa e di obblighi formativi:

- (...)
- articolo 6, commi 7, 8, 9, 12 e 13, del decreto-legge 31 maggio 2010, n.78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122; (...)"

è stato abrogato l'art.6, comma 13 del DL 78/2010 che disponeva la riduzione del 50% per le spese di formazione rispetto a quelle del 2009.

Non essendo, quindi, previsto alcun tetto la previsione per le spese di formazione è libera e affidata alle valutazioni dell'amministrazione circa i fabbisogni e le necessità dell'ente in sede di predisposizione del bilancio di previsione.

MONITORAGGIO E VERIFICA DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

Ciascun Dirigente/Responsabile U.O. provvederà alla rendicontazione delle attività formative, le giornate e le ore di effettiva partecipazione e la raccolta degli attestati di partecipazione da parte del personale del proprio settore.

I relativi dati saranno inseriti nel fascicolo personale così da consentire la documentazione del percorso formativo di ogni dipendente.

Al fine di verificare l'efficacia della formazione potranno essere svolti test/questionari rispetto al raggiungimento degli obiettivi formativi.

FEEDBACK

Perché l'azione formativa sia efficace deve essere dato spazio anche alla fase di verifica dei risultati conseguiti in esito alla partecipazione agli eventi formativi.

Pertanto, al termine di ciascun corso, al partecipante potrà essere chiesto di compilare un questionario o anche una autocertificazione, contenente indicazioni e informazioni quali, in via esemplificativa:

- *gli aspetti dell'attività lavorativa rispetto ai quali potrà trovare applicazione quanto appreso attraverso il corso;*
- *il grado di utilità riscontrato;*
- *il giudizio sull'organizzazione del corso e sul formatore.*

Sezione 4. Monitoraggio

Il ciclo di gestione della performance di Sardegna Ricerche, come definito nel nuovo documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, approvato con la determinazione DG 1629 del 28/12/2017, prevede che il Piano delle performance sia predisposto a valle del Programma di attività annuale e del Bilancio di Previsione.

Come noto, Sardegna Ricerche opera in coerenza con gli indirizzi della Regione, sulla base di programmi strategici e attraverso il Programma annuale di attività; quest’ultimo, corredato dal budget finanziario ed economico, definisce gli obiettivi, le priorità, le risorse necessarie alla loro realizzazione e le modalità di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi.

Dall’esercizio 2020 l’Agenzia Sardegna Ricerche è stata inserita nel sistema, unificato per tutto il Sistema Regione della Sardegna, di misurazione della performance con l’articolazione della Prestazione organizzativa suddivisa in Obiettivi direzionali (ODR) e, nel Programma Operativo Annuale, in Obiettivi Gestionali Operativi (OGO). Tali obiettivi (ODR e OGO) derivano, attraverso un procedimento a cascata, dagli indirizzi strategici RAS e dagli obiettivi triennali 2021-2023.

La valutazione della performance organizzativa dell’Agenzia Sardegna Ricerche si sviluppa su due livelli:

- a) valutazione della performance complessiva dell’intera Agenzia, mediante la valutazione degli indicatori stabiliti nella fase di programmazione operativa per ogni obiettivo direzionale, aggregato per servizio a cui esso è assegnato.
- b) valutazione della performance delle unità organizzative di cui essa si compone, mediante la valutazione degli indicatori stabiliti nella fase di programmazione operativa per ogni obiettivo gestionale assegnato alla uo.

Le fasi, i tempi e i soggetti operativamente coinvolti nell’attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue.

(Tab. 4.1 Le fasi e i tempi del Ciclo di gestione della performance)

LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	TEMPI
Pianificazione	Entro il mese di dicembre, a valle del processo di pianificazione strategica (vedi art. 8, comma 3, del Reg. di programmazione, contabilità e bilancio) e del processo di negoziazione con Dirigenti/Responsabili di U.O., la Direzione Generale assegna gli obiettivi direzionali ai Dirigenti e gli obiettivi gestionali ai Responsabili UO
	Entro il 15 gennaio le UO predispongono i programmi operativi e assegnano gli obiettivi individuali
	Entro il 31 gennaio la Direzione Generale approva il P.I.A.O.
	Entro il 31 gennaio la Direzione Generale determina con ordine di servizi (o determinazione) gli importi degli incarichi attribuiti in base al programma annuale di attività
Monitoraggio	Da gennaio a dicembre dell’anno di riferimento viene effettuato il monitoraggio dei programmi/progetti/attività in corso
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Entro aprile dell’anno successivo a quello di riferimento viene portato a termine il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
Rendicontazione interna ed esterna	Entro maggio dell’anno successivo a quello di riferimento viene adottata la relazione sulla performance

I soggetti operativamente coinvolti nell'attuazione del ciclo della performance, sono sinteticamente riportati nella tabella che segue:

(Tab. 4.2 I soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance)

Soggetti	Attività	
	Piano Performance	Relazione Performance
Responsabili u.o.	predispongono proposte settoriali	redigono report
Dirigente Servizio	coordina i programmi dei settori	coordina i report dei settori
Direttore Generale	redige e approva il Piano delle performance (P.pf)	coordina report, redige e approva la Relazione finale sulla performance (R.pf)
Organismo Indipendente di Valutazione RAS	verifica la coerenza della qualificazione attribuita agli obiettivi e coerenza con programmazione generale	verifica la performance e redige il referto finale (documento di validazione della relazione finale sulla performance)