



Direzione generale / Servizio amministrativo

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

TRIENNIO 2026 – 2028

Gennaio 2026

Deliberazione del Consiglio di amministrazione del 29.01.2026 n.7 in prosecuzione di seduta del 27.01.2026.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Sommario

PREMESSA.....	4
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	6
Sottosezione 2.1 Valore pubblico.....	6
Sottosezione 2.2 Performance	8
Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	11
Sezione 2.3.1 Obiettivi strategici	11
Sezione 2.3.2 Ruolo e compiti dei soggetti coinvolti.....	12
Sezione 2.3.3. Analisi del contesto esterno e valutazione di impatto.....	13
Sezione 2.3.4 Analisi del contesto interno	14
Sezione 2.3.5 Programmazione dell'attuazione della trasparenza	17
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	18
Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa	18
Sottosezione 3.2 – Organizzazione del lavoro agile	22
Sottosezione 3.3 – Piano triennale delle azioni positive	29
Sottosezione 3.4 – Piano triennale dei fabbisogni del personale	47
Sottosezione 3.5 – Piano della formazione del personale	54
Sezione 3.5.1. Rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi	55
Sezione 3.5.2. Lo stato di attuazione della formazione prevista nel PIAO 2025-2027.....	56
Sezione 3.5.3. Macro-aree di intervento e percorsi formativi previsti nel 2026-2028	60
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	65
Sottosezione 4.1 Il processo di monitoraggio e la misurazione degli obiettivi	65
Sezione 4.1.1 I soggetti interessati	65
Sezione 4.1.2 Monitoraggio del valore pubblico.....	66
Sezione 4.1.3 Misurazione e valutazione della performance.....	66
Sezione 4.1.4 Monitoraggio anticorruzione	68
Sezione 4.1.5 Monitoraggio trasparenza.....	68
Sezione 4.1.6 Monitoraggio azioni positive.....	69



Direzione generale / Servizio amministrativo

Sezione 4.1.7 Monitoraggio lavoro agile	69
Sezione 4.1.8 Monitoraggio del Piano triennale del fabbisogno del personale.....	69
Sezione 4.1.9 Monitoraggio del Piano della formazione del personale	70
Sezione 4.1.10 Monitoraggio Appalti e Contratti.....	70



Direzione generale / Servizio amministrativo

PREMESSA

L'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021 n° 80, convertito nella legge n° 113 del 6 agosto 2021, ha istituito il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Piano ha durata triennale e ha l'obiettivo di razionalizzare e semplificare molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le Amministrazioni. Il Piano infatti va a sostituire: a) il Piano triennale delle performance, b) il Pola e il Piano di formazione, c) il Piano triennale del fabbisogno del personale, d) il Piano triennale delle Azioni positive, e) il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La finalità del PIAO è quella di assicurare qualità e trasparenza all'attività amministrativa, migliorare i servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Come stabilito dall'art. 7 del Decreto del Consiglio dei Ministri n. 132 del 30 giugno 2022, entrato in vigore il 22 settembre 2022, ai sensi dell'art. 6, commi 1 e 4 del D. L. n. 80/2021 e ss.mm.ii, il PIAO è adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro la predetta data, salvo aggiornamenti necessari in corso d'anno.

Nel decreto ministeriale n. 132, è stato inoltre definito il contenuto del Piano-tipo in base al quale il PIAO deve essere strutturato. Il presente documento è quindi composto da quattro sezioni: Sezione 1: Scheda anagrafica dell'amministrazione Sezione 2: Valore Pubblico, performance e anticorruzione Sezione 3: Organizzazione e capitale umano Sezione 4: Monitoraggio.

Il primo PIAO dell'E.R.S.U. di Sassari è stato il PIAO 2024-2026 approvato con la deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 21 del 23/04/2024 divenuta esecutiva all'esito del prescritto controllo di legittimità e di merito di cui alla L.R. n. 14/1995. Successivamente la Regione Sardegna ha espresso positiva approvazione del PIAO di E.R.S.U. di Sassari come da nota dell'Assessora degli AA.GG. e Personale della Regione Autonoma della Sardegna (prot. RAS n. 2337 del 07.06.2024).

Il PIAO 2025-2027 è contenuto nella deliberazione n. 4 del Consiglio di Amministrazione del 31.01.2025, sottoposto dalla Regione Autonoma della Sardegna ad approvazione provvisoria nelle more dell'adozione dei rispettivi bilanci di previsione, e pertanto è stato aggiornato nel giugno dello stesso anno e quindi definitivamente approvato.

Nel 2026 la situazione è invece lineare in quanto il bilancio di previsione è stato approvato e già in esecuzione.

Tutta la documentazione relativa al PIAO è pubblicata nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'E.R.S.U. di Sassari nella Sottosezione [Disposizioni Generali/ PIAO](#), e nella piattaforma portale dedicato del Dipartimento della Funzione pubblica.



Direzione generale / Servizio amministrativo

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Sede Legale: Sassari, Via Michele Coppino, 18

Sedi territoriali: Nuoro, Viale Salaris, 20, presso la sede decentrata di Nuoro

Olbia, presso Aeroporto Costa Smeralda

Oristano, Piazza Eleonora di Arborea, 24, presso la sede decentrata di Oristano

Telefono: +39 0799940001

Email: affarigenerali@ersusassari.it

Pec: affarigenerali@pec.ersusassari.it

Codice fiscale: 80000880908

Partita IVA: 01047520901

PagoPa: [PagoPA Sardegna](#)

Codice IPA: erids_ss

[Link di collegamento al portale IPA – Indice dei domicili digitali della pubblica amministrazione e dei gestori di pubblici servizi](#)

Codice ATECO: 841110

Sito web: www.ersusassari.it

Siti tematici: [PORTALE STUDENTI](#), portale dei servizi online agli studenti

[Amministrazione trasparente | E.R.S.U.Sassari](#), sezione del sito istituzione in conformità al D.lgs. 33/2013

Social Media: [YouTube](#)

[Instagram](#)

[Facebook](#)

[Linkedin](#)

[TikTok](#)

Direzione generale / Servizio amministrativo

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sottosezione 2.1 Valore pubblico

Nel 2025 le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica hanno definito il Valore pubblico come “*il miglioramento del livello di benessere economico – sociale – ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza*”.

In questa sottosezione l’Ente definisce ed individua i propri Valori pubblici, nella considerazione che si genera Valore pubblico soprattutto quando si gestiscono in modo razionale le risorse a disposizione e si valorizza il proprio patrimonio tangibile e intangibile per il soddisfacimento delle esigenze della comunità.

Il diritto allo studio universitario trova il proprio fondamento negli artt. 3 e 34 della Costituzione.

Per effetto della riforma del **Titolo V della Costituzione** (cfr. L. Cost. n. 3/2001) la potestà legislativa in materia di diritto allo studio universitario spetta alle Regioni, non rientrando la stessa tra le materie di potestà esclusiva dello Stato, né tra quelle di legislazione concorrente. Allo Stato spetta, tuttavia, la competenza legislativa esclusiva relativa alla determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale (art. 117, comma 2, lett. m) Cost.).

L’attività dell’Ente è poi regolata dalla **L.R. 37/87**, di diretta attuazione dell’**art. 34 della Costituzione** che appunto stabilisce che “*La scuola è aperta a tutti. (omissis...) I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso*”. All’interno della propria missione istituzionale l’Ente declina per il triennio di competenza del PIAO quei valori che dovrebbero migliorare il benessere della propria Comunità di riferimento in particolare gli studenti, tenendo anche presente il benessere del capitale umano interno (dipendenti) e dell’intera Comunità esterna.

L’assolvimento dei compiti a rilevanza costituzionale viene esercitato in Sardegna in un contesto caratterizzato dalla presenza di due università storiche, di cui una, l’Università di Sassari, attiva da oltre 450 anni e tutt’ora, punto di riferimento formativo fondamentale con oltre 13.000 studenti e con un corpo docente di oltre 600 professori e ricercatori, strutturata in 11 Dipartimenti, 63 corsi di studio e 10 corsi di Dottorato.

In questo contesto, l’Ente si muove nel solco tracciato dalle leggi regionali: la **L.R. 13 novembre 1998 n. 31 s.m.i.**, avente ad oggetto la disciplina del personale regionale e dell’organizzazione degli uffici della Regione, riserva infatti all’Organo di direzione politica l’esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi da conseguire e i programmi da attuare da parte dell’Amministrazione ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, oltre che verificando la rispondenza dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti (art. 8); prevede altresì che, periodicamente, e comunque entro sessanta giorni dall’approvazione del bilancio, anche sulla base delle proposte dei Direttori Generali, secondo le rispettive competenze, l’Organo di direzione politica provveda a definire gli obiettivi e i programmi da attuare, indicando le scale di priorità e a determinare le risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità, mentre, per quanto previsto dal comma 1 della richiamata disposizione, i Direttori Generali sulla base delle risorse messe a loro disposizione determinano i programmi operativi, affidandone la gestione ai direttori dei servizi (art. 9).



Direzione generale / Servizio amministrativo

Nello strumento contabile dell'Ente in relazione alle missioni, ai programmi ed alle azioni risulta quanto segue:
MISSIONE: 04 ISTRUZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO PROGRAMMA: 04 ISTRUZIONE UNIVERSITARIA AZIONI: 01 EROGAZIONE BORSE DI STUDIO, CONTRIBUTI E SUSSIDI PER STUDENTI BISOGNOSI E MERITEVOLI; 02 POTENZIAMENTO STRUTTURE RESIDENZIALI PER GLI STUDENTI; 03 MIGLIORAMENTO QUALI-QUANTITATIVO SERVIZI VITTO E ALLOGGIO PER STUDENTI.

Nell'ambito della *mission* prevista dalla normativa testé riassunta succintamente e in particolare dalla citata legge regionale istitutiva degli enti regionali per il diritto allo studio (L.R. n. 37/87 mod. e int.), le linee di mandato costituiscono lo strumento fondamentale attraverso il quale l'Organo Politico fissa i propri obiettivi politici per la guida dell'Ente, graduandone le priorità.

In data 27.01.2026 il Consiglio di Amministrazione dell' E.R.S.U. di Sassari su proposta del Presidente ha delineato gli Obiettivi strategici per l'anno 2026 con deliberazione n.5/2026:

1. **DOTAZIONE ORGANICA E COMPLETAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**
2. **RAZIONALIZZAZIONE E RIALESTIMENTO DEGLI SPAZI PER I SERVIZI ABITATIVI E PER I SERVIZI DELLA RISTORAZIONE**
3. **INCLUSIONE E ATTENZIONE ALLE FRAGILITÀ**
4. **BENESSERE PSICOLOGICO E QUALITÀ DELLA VITA UNIVERSITARIA**
5. **INNOVAZIONE TECNOLOGICA E CULTURA**
6. **CENTRALITÀ DELLO STUDENTE, ASSOCIAZIONISMO, ANDISU**
7. **ATTENZIONE ALLE SEDI DECENTRATE**
8. **COMUNICAZIONE**



Direzione generale / Servizio amministrativo

Sottosezione 2.2 Performance

Il *ciclo della Performance* è un processo che collega la pianificazione strategica a quella operativa, prevedendo un ciclo che parte dalla definizione degli obiettivi e che arriva, dopo la misurazione dei risultati, alla valutazione della performance sia riferita all'ambito organizzativo che a quello individuale.

In Italia il *ciclo della performance* è da anni uno dei principali strumenti di governo del settore pubblico, essendo la predisposizione di una programmazione della performance un obbligo di legge previsto sin dal D.lgs. n. 150/2009; l'adozione di modelli virtuosi di programmazione e controllo permette di organizzare le attività dell'Ente pubblico secondo criteri di trasparenza, integrità, efficacia ed efficienza.

In quanto ente regionale il *ciclo della performance* dell' E.R.S.U. di Sassari è però determinato non solo dai principi generali sopra richiamati ma altresì dalla struttura della programmazione annuale quale prevista dalla normativa della Regione Autonoma della Sardegna.

Permane purtroppo ancora una incompletezza nel sistema regionale della performance, testimoniata dal fatto che non è stato ancora attuato un condiviso Sistema di misurazione e valutazione della Performance, (come rilevato anche dall'Organismo di Valutazione, in riferimento alla mancata omogeneizzazione del Sistema Regione in relazione alla L.R. 31/1998 così come modificata e integrata dalla L.R. 24/2014).

Recentemente (dicembre 2025) è stata avviata la concertazione con le parti sociali finalizzata alla adozione del disciplinare “Sistema di misurazione e valutazione delle performance, di cui all'art. 7 del D.lgs. 150/2009, per la Regione Sardegna e degli Enti/Agenzie del Sistema Regione.”

Ciononostante l'E.R.S.U. applica al proprio funzionamento le fasi del ciclo *“unitario”* delle performance, dalla definizione degli obiettivi e della loro declinazione in ODR e ODO, ai sistemi di misurazione, fino ai sistemi di pubblicazione e quelli di valutazione (esterna), secondo questo schema:

La misurazione e valutazione della performance della Regione Sardegna e degli Enti del Sistema Regione si articola in due dimensioni principali: **Organizzativa e Individuale**.

La **Performance Organizzativa** si distingue in: a) Strategica (OST); b) Direzionale (ODR); c) Gestionale (OGO).

La **Performance Individuale** è distinta in due dimensioni: a) risultato; b) competenze e comportamenti organizzativi.

La **Performance Organizzativa** riguarda i risultati dell'Amministrazione considerata nel suo complesso e, partitamente, nelle sue diverse articolazioni organizzative, cui sono preposti/e DG e Dirigenti di vertice equiparati/e, Direttori/Direttrici e Dirigenti di vertice degli Enti del Sistema Regione. La Performance Organizzativa Strategica riguarda i risultati raggiunti in termini di generazione di Valore Pubblico, inteso come “miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche” nonché “incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo” e non ha riflessi sul sistema premiante.

La **Performance Individuale** è definita come il contributo fornito da ciascun/a Dirigente e dipendente, in termini di risultato (cosa è stato fatto) e di modalità, intesa come competenze e comportamenti organizzativi (come è stato fatto),

Direzione generale / Servizio amministrativo

al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, della propria Struttura organizzativa e degli Obiettivi individuali assegnati. Essa è riferibile, a seconda del ruolo ricoperto: - ai risultati legati agli Obiettivi Organizzativi; - ai risultati legati agli Obiettivi Individuali specificatamente assegnati; - alle competenze e ai comportamenti organizzativi e, per i dirigenti, alla capacità di differenziare le valutazioni.

Annualmente il ciclo della programmazione dell'E.R.S.U. di Sassari è fissato nei seguenti atti amministrativi:

- Delibera del CdA di assegnazione degli **obiettivi annuali**;
- Determinazione del Direttore Generale e **Relazione Conclusiva POA** e allegate Matrice di Correlazione tra indirizzi politici e ODR/OGO e Schede relative agli Obiettivi Direzionali (ODR) e agli Obiettivi Gestionali Operativi (OGO-FASI) estratte dal sistema SAP-PS.

I **Programmi operativi annuali (POA)** sono formati da:

1. Una **relazione descrittiva**. La relazione è predisposta in forma sintetica e utilizzando un linguaggio semplice e chiaro - volta a rappresentare la relazione del programma con gli indirizzi politico/strategici. In essa dovranno essere esplicitate le attività con cui s'intendono raggiungere gli obiettivi descritti nei documenti di pianificazione e programmazione e deve essere conforme al formato predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.
2. Una **Matrice di correlazione** che esplicita il collegamento tra gli indirizzi politico-strategici e gli obiettivi direzionali e gli obiettivi gestionali operativi.
3. **Schede Obiettivi Direzionali (ODR) e Obiettivi Gestionali Operativi (OGO)**. Gli ODR sono in capo al Direttore generale e gli OGO sono attribuiti ai Direttori di servizio. A tal proposito, si precisa che gli Obiettivi Direzionali (ODR) sono declinati in uno o più OGO. Gli ODR si intendono conseguiti qualora risultino raggiunti gli OGO in cui sono articolati. Gli Obiettivi Direzionali di intervento rappresentano aggregazioni significative di attività definite in base alla omogeneità delle politiche tenendo conto dei destinatari dell'azione amministrativa, degli obiettivi perseguiti e degli effetti generati. Gli Obiettivi Direzionali di intervento dell'Ente derivano dal mandato istituzionale e costituiscono l'insieme delle attività tese al soddisfacimento degli interessi diretti e indiretti degli *stakeholders*.

Il POA si ritiene completo soltanto dopo la predisposizione di tutti e tre gli elementi su esposti che lo compongono e deve essere formalizzato con una determinazione del Direttore generale. Il POA 2025 è stato completato.

Per l'esercizio 2026 con Delibera del 27/01/2026 il Consiglio di Amministrazione dell'E.R.S.U. di Sassari su proposta del Presidente ha delineato gli Obiettivi strategici per l'anno 2026: come riportati nella Sottosezione 2.1. del presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028 per essere declinati in una serie di obiettivi direzionali (ODR) finalizzati al raggiungimento degli obiettivi operativi che sono definiti appunto dal POA (piano di attività e Organizzazione).

Il POA ha infatti correlazione diretta con quanto previsto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). In particolare, per ogni Obiettivo Strategico individuato nel PIAO, il POA prevede uno o più Obiettivi Direzionali correlati. Il POA dell'Ente include tutte le attività svolte, comprese, quindi, quelle di autoamministrazione, quelle ordinarie derivanti dai compiti d'istituto e quelle derivanti da specifiche attribuzioni.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Il contesto di riferimento sopra descritto costituisce la base per la declinazione del Programma Operativo Annuale (POA) e per l'individuazione degli Obiettivi Gestionali Operativi (OGO) funzionali al rispetto degli obiettivi strategici e all'attuazione sul territorio della programmazione regionale.

All'atto dell'insediamento del nuovo Direttore Generale, da febbraio 2026, verranno discussi e successivamente assegnati gli obiettivi operativi.

In attuazione delle Delibere succitate si procederà a formulare gli obiettivi per il POA 2026 recante i seguenti Obiettivi di Direzione ed i conseguenti Obiettivi Gestionali Operativi come previsti nella matrice di correlazione che verrà implementata:

Missione	Programma	Altri documenti di pianificazione - programmazione			OBIETTIVI DIREZIONALI			codice SAP	OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI			CDR COMPETENTE (descrizione)	Codice CDR
		Tipo di documento	Data e riferimento	Descrizione	Descrizione	Valut. SI/NO	Peso %		Descrizione	Valut. SI/NO	Peso %		
04. Istruzione e Diritto allo Studio	04.06 Servizi ausiliari all'istruzione	Delibera del Consiglio di amministrazione	delibera del 27.01.2026	Approvazione linee di mandato politico amministrativo e programmatiche	SI	50%				SI		Servizio Amministrativo	
		Delibera del Consiglio di amministrazione	delibera del 29.01.2026	Piano Integrato di Attività e organizzazione 2026-28						SI		Servizio Amministrativo	
										SI		Servizio Amministrativo	
										SI		Servizio Amministrativo	
04. Istruzione e Diritto allo Studio	04.06 Servizi ausiliari all'istruzione	Delibera del Consiglio di amministrazione	delibera del 27.01.2026	Approvazione linee di mandato politico amministrativo e programmatiche	SI	50%		Sostituzione arredi sala mensa Via dei Mille	SI		Servizio Utenze		
		Delibera del Consiglio di amministrazione	delibera del 29.01.2026	Piano Integrato di Attività e organizzazione 2026-28				Predisposizione ed approvazione nuovo Regolamento alloggio 2025	SI		Servizio Utenze		
04. Istruzione e Diritto allo Studio	04.06 Servizi ausiliari all'istruzione	Delibera del Consiglio di amministrazione	delibera del 27.01.2026	Approvazione linee di mandato politico amministrativo e programmatiche	NO			Promuovere forme di collaborazione con l'università e gli enti competenti, anche attraverso sottoscrizione di protocolli d'intesa e accordi quadriensi finalizzati a supportare l'offerta di servizi a favore degli studenti nell'ambito della cultura	no		Direzione Generale		
			delibera del 29.01.2026	Piano Integrato di Attività e organizzazione 2026-28				Favorire il benessere degli studenti rafforzando le attività counseling psicologico individuale integrate con attività di counseling psicologico di gruppo	no		Direzione Generale		



Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sezione è stata redatta sulla base delle **Indicazioni ANAC per la definizione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"** del PIAO approvate dal Consiglio dell'Autorità nell'Adunanza del **23.07.2025**, in coerenza con le disposizioni vigenti¹, a cura del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, riportati nella sottosezione 2.3.1, definiti dall'Organo di indirizzo politico, ai sensi della legge n. 190 del 6 novembre 2012 sulla base delle linee di indirizzo definite con deliberazione RAS n.2/4 del 17/01/2023.

La strategia prevista dalla legge n. 190/2012 si fonda su un concetto di corruzione più ampio della nozione penalistica, riconducibile alle disfunzioni amministrative derivanti dall'uso improprio delle funzioni pubbliche. L'approccio è basato su una logica integrata di prevenzione che agisce su tre pilastri:

- l'obbligo per ogni amministrazione di adottare **misure organizzative e procedurali** calibrate sui rischi specifici;
- la **trasparenza** come strumento di **accountability** nei confronti dei cittadini (studenti e famiglie) e di miglioramento della qualità amministrativa;
- il corretto comportamento dei funzionari e dipendenti pubblici, disciplinato dal **nuovo Codice di comportamento del personale del Sistema Regione, degli enti pubblici vigilati e delle Società partecipate dalla Regione Autonoma della Sardegna** approvato con Delib. G. R. n. 68/15 del 31.12.2025.

Sezione 2.3.1 Obiettivi strategici

In coerenza con quanto prescritto dal PNA 2022, per favorire la creazione di valore pubblico, e con le linee di indirizzo definite con deliberazione RAS n.2/4 del 17/01/2023, l'E.R.S.U. di Sassari persegue nel triennio 2026-2028, nelle more dell'approvazione del PNA 2025, i seguenti **obiettivi strategici**:

- 1) progressivo rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi pubblici, alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale;
- 2) incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli *stakeholder*, sia interni che esterni;
- 3) miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità della sezione Amministrazione Trasparente, potenziando l'informatizzazione e l'organizzazione dei flussi informativi, la comunicazione interna ed esterna e il livello di trasparenza del sito istituzionale;
- 4) 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;
- 5) promozione delle pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza e imparzialità dei processi di valutazione);

¹ La legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", il cui articolo 1, comma 8, prevede che "L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione".

Il contenuto del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (PTPCT), strumento fondamentale di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione e contrasto dell'illegalità nell'ambito dell'Amministrazione, è stato soppresso per le pubbliche amministrazioni in quanto assorbito nella *Sezione rischi corruttivi e trasparenza* del Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO) dall'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, diretto al rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni e a semplificare, razionalizzare e assorbire in un unico atto di pianificazione i numerosi piani pre vigenti.



Direzione generale / Servizio amministrativo

- 6) coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

La Giunta regionale della Regione Sardegna provvederà entro trenta giorni dalla pubblicazione ufficiale del **PNA 2025** a definire, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190, articolo 1, comma 8, su proposta del Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT) regionale, gli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza per il Sistema regione, in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione – PNA 2025.

Nei trenta giorni successivi il RPCT in carica valuterà la necessità di proporre un aggiornamento del presente PIAO con la definizione di nuovi obiettivi strategici e direzionali e nuove misure generali e specifiche, conseguenti alle strategie di valore pubblico proposte dall'ANAC.

Sezione 2.3.2 Ruolo e compiti dei soggetti coinvolti

L'azione di **prevenzione della corruzione** è il risultato di un'azione coordinata e congiunta che richiama a concorrere tutti i soggetti di seguito indicati i quali, su impulso e coordinamento del RPCT, concorrono all'efficacia del sistema con un contributo attivo, un pieno coinvolgimento e una personale responsabilizzazione.

Soggetto	Ruolo / Funzione	Principali compiti e responsabilità
Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	Figura centrale del sistema di prevenzione, dotata di autonomia e indipendenza	Predisponde, aggiorna e monitora la sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO; vigila sull'attuazione delle misure e sugli obblighi di pubblicazione; organizza i flussi informativi; gestisce il whistleblowing; vigila su inconferibilità, incompatibilità e pantoufage; svolge funzioni in materia di antiriciclaggio; cura i rapporti con ANAC; coordina la strategia di prevenzione in raccordo con le altre sezioni del PIAO; predisponde e pubblica la relazione annuale
Consiglio di Amministrazione (CdA)	Organo di indirizzo politico-amministrativo	Nomina il RPCT; adotta il PIAO e gli atti di indirizzo generale in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza
Dirigenti	Attuatori del sistema di prevenzione	Collaborano con il RPCT nella mappatura dei processi e nella gestione del rischio; attuano le misure anticorruttive; contribuiscono alla rotazione degli incarichi; forniscono dati e informazioni; valorizzano la prevenzione della corruzione nella definizione degli obiettivi e nella valutazione della performance
Personale e collaboratori (a qualunque titolo)	Parte attiva nell'attuazione delle misure	Rispettano i Codici di comportamento; attuano le misure di prevenzione; collaborano con il RPCT e partecipano alla formazione; assicurano gli obblighi di trasparenza; segnalano eventuali condotte illecite
Organi di controllo interno (Revisori)	Funzione di controllo e raccordo	Collaborano con il RPCT; contribuiscono a garantire l'efficienza, la qualità e la correttezza dell'azione amministrativa attraverso lo scambio informativo
Responsabile della Protezione dei Dati (RPD)	Garanzia della tutela dei dati personali	Supporta il RPCT nel bilanciamento tra trasparenza e protezione dei dati personali; assicura il rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali
Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (RASA)	Gestione delle informazioni sulle stazioni appaltanti	Cura la verifica, la compilazione e l'aggiornamento annuale dei dati dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA)



Direzione generale / Servizio amministrativo

Soggetto	Ruolo / Funzione	Principali compiti e responsabilità
Responsabile per la Transizione Digitale (RTD)	Digitalizzazione e amministrazione aperta	In collaborazione con il RPCT, garantisce che la digitalizzazione dei processi assicuri trasparenza e accessibilità

Per i referenti dei Settori dell'Ente si rimanda alla [sezione dedicata di Amministrazione Trasparente](#).

Sezione 2.3.3. Analisi del contesto esterno e valutazione di impatto

La **Sezione 2.1 “Valore Pubblico”**, contiene la rappresentazione del contesto esterno ed interno dell'Ente, quale strumento unitario e integrato di tutto il PIAO.

L'analisi del contesto esterno costituisce il fondamento per una corretta comprensione dei fattori di rischio che interagiscono con l'azione amministrativa e che, pur non dipendendo dall'organizzazione interna, incidono in modo significativo sull'esposizione al rischio corruttivo.

Negli ultimi anni il quadro normativo e regolatorio ha subito un'evoluzione profonda, interessando in modo particolare il settore dei contratti pubblici, che rappresenta uno degli ambiti tradizionalmente più esposti a fenomeni corruttivi e che, secondo le indicazioni del più recente **PNA 2025**, attualmente non ancora approvato nella versione definitiva, richiede un presidio sempre più strutturato non soltanto nella fase di affidamento, ma soprattutto nella fase di esecuzione, riconosciuta come momento decisivo per prevenire irregolarità, soprusi, infiltrazioni e violazioni degli obblighi contrattuali.

Sul piano degli appalti infatti, il **D.Lgs. n. 36/2023** contenente il nuovo Codice dei Contratti Pubblici improntato a una totale digitalizzazione delle procedure nel rispetto dei principi di legalità e trasparenza, in funzione della massima semplicità, celerità e correttezza degli appalti, è stato riveduto e corretto in oltre cento disposizioni dal **D.Lgs. 31 dicembre 2024, n. 209** con l'intento di chiarire, specificare e attuare alcune disposizioni che presentavano criticità applicative, con particolare riferimento agli allegati, in modo da agevolare il rilancio strutturale degli investimenti pubblici anche nella fase post PNRR, coerentemente con le prospettive e i tempi di un bilancio strutturale.

Si segnala, inoltre, l'avvenuta trasposizione della **Direttiva europea 2019/1937** nel **D.Lgs. n. 24/2023** riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione con l'obiettivo di assicurare e fornire ai segnalanti (o *whistleblowers*) pari tutele in tutti gli Stati membri, armonizzate tra i vari settori pubblico e privato, tramite canali di segnalazione certi, riservati e sicuri e tali da garantire una protezione efficace dell'identità e a seguito di possibili ritorsioni.

Con il **DPR n. 81/2023** è stato, inoltre, riformato il «*Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*» disciplinando il corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e dei *social media* da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione, e rendendo obbligatoria la formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, sia a seguito di assunzione, sia in ogni caso di passaggio a ruoli o a funzioni superiori, secondo il grado di responsabilità ricoperto.

Completano il quadro preventivo il D.Lgs. n. 33/2013 in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni e il D.Lgs. n. 39/2013 relativo ai **regimi di inconferibilità e incompatibilità**.

Il **Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025 dell'ANAC**, attualmente non ancora approvato nella versione definitiva, costituisce il principale atto di indirizzo per le amministrazioni e dedica particolare attenzione ai rischi presenti nella fase esecutiva dei contratti pubblici, proponendo un ampliamento significativo delle misure preventive da adottare. Il



Direzione generale / Servizio amministrativo

PNA 2025 ribadisce inoltre la centralità dell'integrazione tra prevenzione della corruzione, trasparenza, performance e valore pubblico, logica pienamente recepita dal PIAO quale strumento unico annuale di programmazione.

Tale contesto impatta fortemente sulla regolazione interna vigente della Regione Autonoma della Sardegna e sui suoi Enti, nel corso del **2025** sono state attuate fondamentali azioni di regolamentazione, nelle seguenti materie:

1. Adozione dei nuovi **“Patti di integrità”** applicabili al sistema dell'Amministrazione pubblica della Sardegna e alle Aziende del Servizio sanitario regionale. Legge 6 novembre 2012, n. 190, art. 1, comma 17 – Deliberazione n.2/16 del 15.01.2025 da adottarsi in tutte le procedure di affidamento dei contratti pubblici e relativamente alle procedure per l'esecuzione di lavori o l'acquisizione di forniture e servizi;
2. Verifica della sussistenza di eventuali condizioni ostative o **cause di inconferibilità/incompatibilità** per gli incarichi dirigenziali, amministrativi di vertice e di amministratore in conformità al D.lgs. 39/2013;
3. Adozione delle **Linee guida dell'E.R.S.U. di Sassari** per la tutela del dipendente che segnala violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea (c.d. **whistleblowing**) - D. Lgs. 24/2023 e dei suoi allegati (Determina rep. 604 prot. 5376 del 02/07/2025)

Sezione 2.3.4 Analisi del contesto interno

L'organizzazione dell'Ente è descritta nella Sezione 3.1 Organizzazione e capitale umano alla quale si rinvia.

La mappatura dei processi a rischio corruttivo è riportata nell'Allegato 1 Mappatura dei processi e monitoraggio, nel documento i dirigenti hanno provveduto ad «*esprimere una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indicare gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio*».

Analisi dei processi mappati

Nel contesto dell'E.R.S.U.di Sassari i processi “a rischio” possono essere ricondotti alle seguenti aree generali:

- A. Acquisizione e progressione e gestione del personale
- B. Contratti pubblici
- C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari, con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- D. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
- E. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- F. Incarichi e nomine
- G. Affari legali e contenziosi
- H. Altro

Identificazione, analisi e misurazione e trattamento del rischio

La **valutazione del rischio** si colloca all'interno del processo di gestione del rischio e si articola nell'identificazione e nell'analisi del rischio stesso, anche in relazione agli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).



Direzione generale / Servizio amministrativo

Il percorso seguito negli anni ai fini della gestione del rischio può sintetizzarsi come segue: in via preliminare sono state individuate le aree a rischio generali, così come indicate dall'art. 1 c. 16 L.190/2012 e dai diversi relativi documenti dell'ANAC², identificarli, misurarli e sviluppare le strategie più appropriate per governarli.

La gestione del rischio corruzione si articola nelle seguenti fasi:

GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE	Fasi
	Analisi del contesto (esterno ed interno)
	Identificazione dei rischi
	Analisi dei rischi
	Ponderazione dei rischi
	Individuazione delle misure di trattamento
	Attività di monitoraggio

La gestione del rischio è focalizzata su alcune aree generali e specifiche che sono state analizzate per singole Aree/Direzioni.

Dall'Allegato 1 al presente piano e, segnatamente, dalla distribuzione dei processi mappati si evince che il rischio è prevalentemente concentrato sulle seguenti aree:

- **Acquisizione, progressione e gestione del personale**
 - Gestione delle procedure concorsuali di reclutamento
- **Contratti pubblici**
 - Appalti di lavori/servizi
- **Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari, con effetto economico diretto e immediato**
 - Gestione delle procedure concorsuali di assegnazione dei benefici per il diritto allo studio agli studenti (borsa di studio, sussidi, posto letto, ristorazione, contributi attività)
 - Gestione delle procedure extraconcorsuali per i servizi di ristorazione e assegnazione alloggi

Attraverso **l'identificazione degli eventi rischiosi** vengono individuati i comportamenti o le circostanze di carattere corruttivo e, più in generale, di mala amministrazione, che possono verificarsi nell'ambito dei processi di pertinenza dell'Amministrazione.

Le **cause abilitanti/eventi rischiosi**, maggiormente presi in considerazione all'interno dei processi³, sono prevalentemente riconducibili ai seguenti fattori di rischio:

- svolgimento di attività in presenza di potenziale conflitto di interessi;
- controlli inadeguati (alterazioni o omissioni di attività di controllo; disomogeneità nelle valutazioni e nei controlli);
- mancato compimento di un'azione nei termini prescritti;

² Indicazioni per la definizione della sottosezione "Rischi Corrittivi e Trasparenza" del PIAO – Approvato dal Consiglio dell'Autorità nell'Adunanza del 23.07.2025

³ Vedi Allegato 1 – Mappatura dei processi e monitoraggio



Direzione generale / Servizio amministrativo

Ai fini della valutazione del rischio si è proceduto ad incrociare la dimensione della probabilità e dell'impatto. La **probabilità** consente di valutare quanto è probabile che l'evento accada in futuro, mentre l'**impatto** valuta il suo effetto qualora lo stesso si verifichi, ovvero l'ammontare del danno conseguente al verificarsi di un determinato evento rischioso.

Una volta compiuta la valutazione del rischio, sono state valutate le diverse opzioni per ridurre l'esposizione dei processi/attività alla corruzione.

Le principali **misure** di prevenzione della corruzione individuate riguardano i seguenti ambiti:

- i doveri di comportamento
- il conflitto di interessi e l'obbligo d'astensione
- le inconferibilità/incompatibilità di incarichi ai sensi del D.Lgs. 39/2013
- la prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni di gara e di concorso e nelle assegnazioni agli uffici: l'art. 35-bis del D.Lgs. 165 del 2001
- gli incarichi extraistituzionali e il regime autorizzatorio
- i divieti *post-employment (pantoufle)*
- i patti d'integrità
- la formazione
- la rotazione ordinaria del personale per le funzioni più esposte al rischio di corruzione
- la rotazione straordinaria
- il sistema dei controlli interni
- la tutela della persona che segnala condotte illecite (*whistleblower*)
- le azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile
- il monitoraggio dei tempi procedurali
- le azioni per l'antiriciclaggio
- le misure di regolazione dei rapporti con i rappresentanti di interessi particolari
- la trasparenza
- Controllo (vigilanza da parte di soggetti diversi da quelli deputati allo svolgimento dell'istruttoria e all'adozione del provvedimento finale);

Le **misure** di prevenzione della corruzione individuate nell'Allegato 1 hanno valenza triennale per gli esercizi 2026/2028, salvo diversa specifica indicazione.

Monitoraggio

Come ribadito da ANAC nel PNA 2022, il **monitoraggio** costituisce una fase fondamentale per il successo del sistema di prevenzione della corruzione: esso è volto a verificare l'attuazione delle misure programmate, nonché la loro idoneità a realizzare un adeguato contenimento del rischio corruttivo, al fine di introdurre eventuali azioni correttive e di modificare la sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO.

Sono deputati al monitoraggio i coordinatori dei settori.

Nel corso dell'anno 2025 non sono stati segnalati eventi di tipo corruttivo e il personale dipendente a qualunque titolo in servizio non è mai stato sottoposto ad indagine per reati attinenti tale ambito. Non sono stati avviati inoltre procedimenti disciplinari né segnalazioni disciplinari.

Non vi sono state inoltre segnalazioni attraverso la piattaforma dedicata al whistleblowing.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Per il 2025 il termine per la redazione e pubblicazione della **Relazione annuale sulla prevenzione della corruzione e trasparenza** da parte dei PTPCT delle amministrazioni pubbliche e delle società a controllo pubblico è stato prorogato al 31 gennaio 2026 (decisione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione – Comunicato Presidente del 10 dicembre 2025). L'RPCT dell'Ente ha provveduto alla pubblicazione della relazione in data 22 gennaio 2026.

La Relazione rappresenta un resoconto dettagliato dell'attività svolta per contrastare fenomeni corruttivi e deve essere resa pubblica sul sito istituzionale dell'ente nella sezione “Amministrazione trasparente”, sotto “Altri contenuti – Corruzione”.

Sezione 2.3.5 Programmazione dell'attuazione della trasparenza

La trasparenza dell'attività amministrativa assume rilievo come misura generale per prevenire la corruzione e la promozione della legalità. Per l'attuazione dell'obiettivo sono state individuate delle attività trasversali:

1. collegamento delle azioni promosse dall'Ente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione al Piano della performance dell'Ente;
2. aggiornamento costante e tempestivo del sito istituzionale con particolare attenzione per la Sezione Amministrazione Trasparente;
3. applicazione costante del nuovo GDPR 679/16 in materia di protezione dati.

Si punta a mettere in atto tutte quelle azioni utili al rafforzamento della digitalizzazione dei processi e procedimenti dell'Ente, in modo da renderli più fruibili alla visibilità e comprensione da parte dell'utenza istituzionale e della cittadinanza in genere.

Sulla base di quanto stabilito dall'ANAC con **delibera 495 del 25 settembre 2024** di approvazione di 13 schemi standard, di cui 3 in via definitiva e 10 in adozione sperimentale, l'E.R.S.U. di Sassari ha aggiornato gli schemi ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4-bis (utilizzo delle risorse pubbliche), 13 (organizzazione) e 31 (controlli su attività e organizzazione).

L'E.R.S.U. di Sassari prevede inoltre una revisione dei modelli attualmente utilizzati in adesione agli schemi approvati con successiva **delibera ANAC n. 481 del 3 dicembre 2025**.

Le attività e gli obblighi relativi all'anticorruzione vengono completati nel PIAO con i seguenti allegati:

1. All.1 Mappatura dei processi e monitoraggio
2. All.2 Obblighi di pubblicazione d.lgs. 33/2013



SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa

L'E.R.S.U. (Ente Regionale per il diritto allo Studio Universitario) di Sassari è un Ente strumentale della Regione Autonoma della Sardegna ed è dotato di personalità giuridica di diritto pubblico; ha potere regolamentare e gode di autonomia patrimoniale, contabile e finanziaria.

Lo scopo dell'E.R.S.U. di Sassari è quello di attuare e promuovere gli interventi per il diritto allo studio universitario a favore degli studenti capaci e meritevoli iscritti all'Università degli Studi di Sassari, al Conservatorio di Musica, all'Accademia di Belle Arti e all'Istituto Superiore di Scienze Religiose.

Normativa di riferimento

- ❖ [L.R. 14 settembre 1987, n.37 " Norme per l'attuazione del diritto allo studio nelle Università della Sardegna"](#)
- ❖ [L.R. 3 maggio 1995, n.11 "Norme in materia di scadenza, proroga, decadenza degli organi amministrativi della Regione Sardegna, in materia di società partecipate dalla Regione e di rappresentanti della Regione"](#)
- ❖ [L.R. 15 maggio 1995, n.14 "Indirizzo, controllo, vigilanza e tutela sugli enti, istituti ed aziende regionali"](#)
- ❖ [L.R. 23 agosto 1995, n.20 "Semplificazione e razionalizzazione dell'ordinamento degli enti strumentali della Regione e di altri enti pubblici e di diritto pubblico operanti nell'ambito regionale"](#)
- ❖ [L.R. 13 novembre 1998, n.31 "Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione della Regione"](#)
- ❖ [L.R. 25 novembre 2014, n.24 - Capo I "Modifiche e integrazioni alla legge regionale n. 31 del 1998"](#)
- ❖ [D.lgs. 29 marzo 2012, n.68 "Revisione della normativa di principio in materia di diritto allo studio e valorizzazione dei collegi universitari legalmente riconosciuti in attuazione della delega prevista dall'articolo 5, comma 1, lettere a\), secondo periodo, e d\), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, e secondo i principi e i criteri direttivi stabiliti al comma 3, lettera f\), e al comma 6."](#)

La struttura organizzativa dell'Ente è caratterizzata da una direzione generale articolata in **due direzioni di servizio**, il **servizio amministrativo** e il **servizio utenze**. Alla direzione generale fanno capo l'ufficio di Staff-segretario e il Settore denominato Settore comunicazione, Eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy; al servizio amministrativo fanno capo gli uffici degli Affari generali e risorse umane, Bilancio e controllo di gestione, Diritto allo studio, attività culturali e comunicazione, Ufficio Tecnico e Ufficio manutenzioni; al servizio utenze fanno capo l'ufficio Gestione attività ricettive e ufficio Mensa, magazzino e controllo qualità. Tra le risorse umane in servizio presso l'E.R.S.U. di Sassari sono presenti anche cinque unità in assegnazione temporanea da altre amministrazioni del sistema Regione Sardegna come definito dall'art. 1, comma 2 bis, della L.R. Sardegna n. 31/1998.



Direzione generale / Servizio amministrativo



Direzione generale

- Il Direttore Generale dell'E.R.S.U. di Sassari collabora con il Consiglio di Amministrazione per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente e si avvale per tale funzione della Segreteria di Direzione. Fa capo alla Direzione Generale il Settore denominato Settore comunicazione, Eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy che collabora trasversalmente con i Servizi e con i Settori esistenti e con i dirigenti preposti alla transizione digitale ed alla trasparenza ed anticorruzione

Servizio amministrativo

- Supporta la Direzione Generale e l'Organo Politico nello svolgimento delle attività istituzionali
- Sovraintende e coordina le attività afferenti al Settore Affari Generali e Risorse Umane, Bilancio e Controllo di Gestione e Diritto allo studio, Attività culturali e Comunicazione, Ufficio lavori e Ufficio manutenzioni
- Cura le attività inerenti la prevenzione della corruzione e trasparenza
- Cura l'istruttoria delle procedure a contenzioso ed i rapporti con i legali esterni
- Organizza e gestisce il Protocollo e il sistema del flusso documentale
- Supporta il ciclo della Performance
- Coordina la programmazione triennale dei lavori pubblici e di acquisto di beni e servizi
- Coordina e verifica gli appalti e i contratti di competenza del settore
- Collabora all'attuazione degli obiettivi del Piano degli Obiettivi.

Servizio utenze

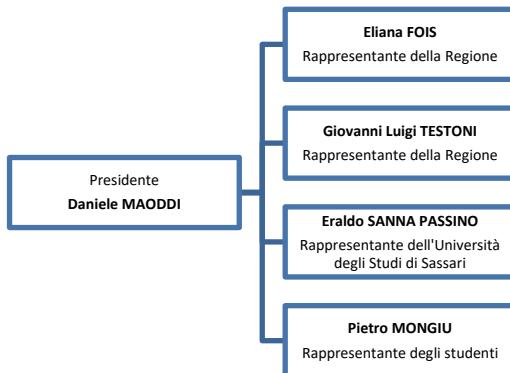
- Supporta la Direzione Generale e l'Organo Politico nello svolgimento delle attività istituzionali
- Coadiuva la Direzione Generale nella cura dei rapporti istituzionali con gli Istituti Universitari ed altri organismi similari
- Cura la gestione di attività e processi relativi ai servizi di ristorazione ed altri servizi analoghi
- Gestisce le attività e procedure afferenti al magazzino
- Cura la raccolta dei dati sull'utenza, sui consumi e sui costi gestionali delle strutture di ristorazione e residenze
- Attende alle procedure relative all'organizzazione dei servizi abitativi nell'ateneo sassarese e nelle sedi decentrate
- Cura i rapporti amministrativo/contabili con i terzi ai fini della gestione degli alloggi per gli studenti
- Supporta la Direzione Generale attraverso studi e proposte atte a promuovere e favorire l'internazionalizzazione dell'utenza studentesca
- Coordina e verifica la corretta esecuzione dei contratti per i servizi e prestazioni connessi alle attività del servizio
- Collabora con i dirigenti dei servizi nell'attuazione degli obiettivi del Piano degli Obiettivi



Sono Organi dell'Ente:

- **Il Presidente;**
- **Il Consiglio di Amministrazione** (art. 21 della L.R. 23 agosto 1995 n. 20);
- **Il Collegio dei revisori dei conti.**

La Presidente della R.A.S. con proprio Decreto n. 1 del 05/01/2024 successivamente rettificato con Decreto n. 2 del 08/01/2024 ha nominato il **Consiglio di Amministrazione** dell'Ente che risulta così costituito:



Il **Collegio dei Revisori dei Conti**, nominato con Decreto della Presidente della R.A.S. n. 68 del 6 ottobre 2021, è cessato dalla carica in data 20/11/2025. In data 08 gennaio 2026 con Decreto n. 6 del **08 gennaio 2026** la Presidente della R.A.S. ha nominato il nuovo Collegio dei Revisori dei Conti così costituito:

- Pier Luigi Caria – Componente;
- Andrea Interlandi – Componente;
- Francesco Ruiu – Componente.

Il **Presidente** del collegio dei Revisori dei Conti deve ancora essere eletto dal collegio stesso fra i suoi membri.

In data 31/01/2025 il Direttore Generale, arch. Libero Meloni, ha cessato l'incarico conferitogli con Decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 0000066 prot. n. 0022626 del 29/09/2021, prorogato con successivo DPR n. 13 prot. n. 4140 del 23/02/2024 fino al 28/09/2026.

Dal 01/02/2025 si è resa vacante la posizione di **Direttore Generale** dell'Ente e, ai sensi dell'art. 30 comma 1 della L.R. n. 31/1998, come modificato dall'art. 28 comma 1 lett. a) della L.R. 22/11/2021 n. 17, in mancanza di designazione da parte dell'organo politico, le funzioni sono state esercitate dal dirigente con la maggiore anzianità nelle funzioni di direttore di servizio della medesima direzione, nella specie il Dott. Mauro Deidda, Direttore del Servizio Utenze, fino all'individuazione del nuovo direttore generale che è stato designato con **Decreto della Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 1 del 02/01/2026** nella persona dell'**ing. Antonio Zara** che prenderà servizio a far data dal 15/02/2026.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Di seguito la consistenza effettiva del personale in servizio presso l'Ente alla data del 31/12/2025:

TABELLA N. 1 - Stato dell'organico ovvero consistenza effettiva del personale in servizio alla data del 31/12/2025	
INQUADRAMENTO	CONSISTENZA EFFETTIVA AL 31/12/2025
DIRIGENTI	2
CATEGORIA D	12*
CATEGORIA C	8
CATEGORIA B	26
CATEGORIA A	0
PERSONALE ISCRITTO ALLA LISTA SPECIALE ISTITUITA PRESSO L'ASSESSORATO COMPETENTE IN MATERIA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE (L.R. n. 42/89 E L.R. n. 3/2008)	4**
TOTALE	52

* di cui una unità a tempo indeterminato in assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna e una unità a tempo indeterminato in assegnazione temporanea presso la Regione Sardegna;

** personale tutto in assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna / Direzione generale del lavoro.

Livelli di responsabilità organizzative personale non dirigente

Attività	Categoria	Incarico
Attività di coordinamento del settore <i>Comunicazione, eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore AA.GG. e Risorse Umane – <i>Anticorruzione e Trasparenza</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore <i>Bilancio e Contabilità - Stipendi</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore <i>Diritto allo studio, attività culturali e Comunicazione</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore <i>Gestione Attività Ricettive</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore <i>Mensa, Magazzino e Controllo Qualità</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di organizzazione dell' <i>Ufficio tecnico manutenzioni</i>	C	n. 1 Incarico di posizione non organizzativa
Attività di supporto per il servizio stipendi Settore Bilancio e controllo di gestione	D	n. 1 incarico di alta professionalità



Direzione generale / Servizio amministrativo

Sottosezione 3.2 – Organizzazione del lavoro agile

Premessa

Il lavoro agile è il luogo d'incontro ideale tra il lavoro e le nuove tecnologie in una ridefinizione dei rapporti tra il lavoratore ed il datore di lavoro che si confrontano con approcci diversi nella definizione delle modalità lavorative, con maggiore autonomia al lavoratore, direttamente proporzionale alla responsabilizzazione dello stesso nel raggiungimento delle performance concordate. L'approccio alla performance abbandona lo schema del controllo combinando autonomia, collaborazione e flessibilità. In quest'ottica il lavoro agile non è semplicemente un modello di lavoro a distanza ma rappresenta un nuovo modello culturale della prestazione lavorativa improntato alla flessibilità organizzativa orientata a una maggiore produttività ma anche teso a promuovere una migliore organizzazione del lavoro per realizzare una più adeguata conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoro agile rappresenta anche un'importante leva di cambiamento culturale in grado di influire sulla qualità dei servizi erogati. Questa modalità di lavoro incentiva lo sviluppo delle competenze digitali dei lavoratori, l'uso di diversi canali di comunicazione (social media) con ricadute positive sull'efficacia ed efficienza dei servizi resi all'utenza e sul coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini.

L'E.R.S.U. di Sassari è stato in grado di implementare la modalità di lavoro agile e linea con i principi di cui all'art. 18 L.81/2017 ha favorito tale modalità di lavoro tra i suoi dipendenti al fine di consentire una maggiore flessibilità organizzativa, mettendo a disposizione degli stessi le risorse utili allo svolgimento dell'attività di tale modalità. L'Ente è stato chiamato, da subito, a adottare azioni di analisi organizzativa, monitoraggio e semplificazione di procedure, ha investito nelle tecnologie informative e sviluppato adeguate competenze soprattutto a livello dirigenziale. A partire dal 31 marzo 2022, infatti, in linea con il trend nazionale, si è avviato un processo di normalizzazione del lavoro agile attraverso la stipula dei **contratti individuali di lavoro**. Gli accordi individuali sono stati approvati in tutti e due i Servizi dell'Ente, con il solo limite della tipologia di attività cui è preposto il lavoratore, e rimanendo pienamente vigente il criterio della prevalenza della prestazione in presenza salvo alcuni casi specifici legati alle particolari condizioni del personale coinvolto.

L'esperienza del lavoro agile secondo quanto emerge dalle risultanze del questionario somministrato ai dipendenti nel 2025 in linea di massima ha apportato benefici per il personale, venendo incontro alle esigenze specifiche dei lavoratori che ne hanno o ne stanno usufruendo, esigenze non sempre legate a motivazioni di salute ma in alcuni casi riferite a esigenze familiari e/o personali, ha consentito di mantenere la produttività dello stesso personale ad un livello ottimale.

Normativa di riferimento

L'art. 14 della legge n. 124 del 2015, successivamente disciplinato dall'art. 18 della Legge n. 81/2017, introduce il lavoro agile nelle amministrazioni.

La Direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 3 del 2017 individua gli strumenti organizzativi e operativi che le pubbliche amministrazioni devono porre in essere per la promozione e lo sviluppo del lavoro agile. A livello normativo le novità più significative sono rappresentate dal passaggio dal lavoro agile come modalità ordinaria del lavoro pubblico in fase emergenziale al ritorno ad un più tradizionale approccio a partire dal Decreto Proroghe (DL 56/2021), che ha ripristinato, dal 15 Ottobre del 2021, il lavoro in presenza come modalità ordinaria di lavoro pubblico e la previsione e poi abrogazione del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) e l'introduzione del Piano Integrato Attività e di Organizzazione (di seguito PIAO) come da L. n. 113 del 06/08/2021, che comporta un aggiornamento dei contenuti informativi richiesti a ciascuna amministrazione in materia di lavoro agile.

Il Piano, infatti, costituisce un documento di carattere "dinamico", soggetto ad aggiornamento annuale, pertanto negli aggiornamenti si terrà conto di quanto nel frattempo stabilito dalla contrattazione collettiva.



La Giunta della Regione Sardegna ha provveduto a disciplinare l'istituto del lavoro agile anche tenendo conto dei principi delle regolamentazioni adottate in ambito nazionale. A seguito del parere favorevole espresso dalla Giunta con deliberazione n. 5/5 del 23/02/2024 nonché della deliberazione della Corte dei conti n. 31/2024CCR del 22/03/2024, il 23/04/2024 è stato infatti approvato l'accordo quadro per l'Amministrazione regionale, Enti, istituti, aziende e agenzie regionali. Tale accordo contiene la definizione e i principi generali del lavoro agile (art. 1), stabilisce un contingente minimo di lavoro agile del 30% del personale di ciascuna partizione organizzativa (art. 2) incrementando la misura stabilità nel PIAO pari al 20%. L'accordo disciplina inoltre le modalità per l'attivazione del lavoro agile (art. 3) di cui si segnala in particolare la disciplina contenuta nei commi 4 e 5, in cui è stata regolamentata una specifica procedura nel caso di diniego o di inerzia del dirigente al quale il lavoratore/la lavoratrice presentino domanda per l'attivazione del lavoro agile, assicurando, al decorrere del termine di 5 giorni lavorativi l'esercizio del potere sostitutivo del Direttore generale di riferimento, assicurando al lavoratore l'assistenza di un sindacalista o di un proprio legale. Vengono definiti, inoltre, in modo puntuale il contenuto del contratto individuale (art. 4), la disciplina della proroga dei contratti in essere (art. 5), l'articolazione della prestazione in lavoro agile (art. 6) e le fasce di contattabilità e disconnessione (art. 7). Nell'articolo 8 sono state disciplinate inoltre le condizioni per la fruizione del buono pasto in regime di lavoro agile prevedendo che lo stesso venga riconosciuto al personale dipendente che presta servizio in modalità agile nelle giornate di rientro "nell'ipotesi in cui in sede di Accordo di cui all'art. 4 garantisca sei ore di contattabilità di cui almeno una nel pomeriggio nella fascia oraria dalle 14 alle 18". Gli articoli 9, 10 e 11 disciplinano il potere direttivo del datore di lavoro e le forme di controllo, il ricorso al lavoro agile per eventi contingenti e gli strumenti utilizzati dal personale dipendente. I restanti articoli disciplinano le condotte sanzionabili disciplinarmente (art. 12), la sicurezza (art. 13), la formazione (art. 14), il recesso (art. 15). Da ultimo l'articolo 16 contiene la disciplina delle lavoratrici e dei lavoratori in situazioni svantaggiate che garantisce la possibilità di svolgere la prestazione in modalità anche in deroga alla prevalenza del lavoro in presenza ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari specificando ulteriori categorie in situazioni svantaggiate a carattere tendenzialmente permanente.

Il lavoro agile nell'Ente: obiettivi

L'Ente considera il lavoro agile una leva per il cambiamento organizzativo e la transizione digitale a partire dalla valorizzazione del personale e dal miglioramento del benessere organizzativo per arrivare alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi. L'obiettivo principale, in linea con le direttive della Regione Sardegna è quello di consolidare il lavoro agile nei termini di un cambiamento del paradigma organizzativo. Il lavoro agile ormai è una modalità di lavoro che lega individuo e organizzazione su basi diverse dal passato, più responsabilizzanti, ma con importanti ricadute sul miglioramento della qualità della vita e del bilanciamento dei tempi di equilibrio vita/lavoro, sul risparmio di tempi e costi per gli spostamenti, sulla maggiore autonomia e rendimento nella gestione dell'attività lavorativa con conseguente maggior soddisfazione nella gestione del proprio lavoro e aumento della produttività.

Attraverso il ricorso al lavoro agile e in coerenza con gli obiettivi generali fissati dalla legislazione nazionale e regionale l'Ente intende perseguire le seguenti finalità:

- razionalizzare e rafforzare l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati (organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati);
- potenziare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa ed incrementare la produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance individuale ed organizzativa;
- implementare i processi di digitalizzazione e dematerializzazione;
- realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane e la razionalizzazione degli spazi e delle risorse strumentali;



Direzione generale / Servizio amministrativo

- valorizzare le competenze dei singoli anche attraverso una maggiore responsabilizzazione degli stessi;
- favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ed accrescere il benessere organizzativo anche ai fini di una migliore qualità del servizio;
- favorire la sostenibilità ambientale, mediante la riduzione degli spostamenti casa-lavoro casa.

Strategie organizzative

Per l'attivazione del lavoro agile, il Direttore generale e il Direttore dei servizi, sentiti i responsabili degli uffici, hanno proceduto, da subito, alla mappatura dei processi di lavoro individuando preliminarmente i processi di competenza di ciascun ufficio che possano essere svolti in modalità agile.

In coerenza con le attività *smartabili* definite in atti di organizzazione, i dirigenti hanno individuato i/le dipendenti da avviare al lavoro agile, verificando i presupposti per l'esecuzione della prestazione in tale modalità ovvero:

- la possibilità di delocalizzare in tutto o almeno in parte, le attività assegnate al/alla dipendente, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- la possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- l'autonomia operativa e la possibilità di organizzare l'attività lavorativa;
- la possibilità di monitorare e valutare i risultati conseguiti.
- l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Attività oggetto di lavoro agile

Tutti i/le dipendenti dell'Ente, con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato delle categorie B, C e D sono potenzialmente legittimati, anche a rotazione, a fruire del lavoro agile. Possono fruire del lavoro agile anche i/le dipendenti di altri Enti in posizione di comando/distacco presso l'E.R.S.U. di Sassari ed i/le lavoratori/lavoratrici appartenenti alla Lista speciale ad esaurimento di cui alla L.R. n. 3/2008. Il lavoro agile può essere fruito anche dai/dalle funzionari/e responsabili di Servizio e dai dirigenti.

A seguito di un'attività di analisi delle condizioni abilitanti il lavoro agile, ovvero i processi lavorativi, i modelli organizzativi, le competenze professionali e le dotazioni IT, si è proceduto, come già accennato al punto precedente, alla mappatura dei processi cosiddetti *smartabili* e di quelli non *smartabili*. Sulla base delle analisi effettuate si indicano di seguito le attività che possono essere svolte a distanza, quelle che riguardano sostanzialmente l'attività di ufficio ovvero strettamente amministrativa (istruitorie documentali, produzione di atti amministrativi, immissione, estrazione o elaborazione di dati dai sistemi informativi ecc.) che, in generale, può essere svolta attraverso strumentazioni informatiche al di fuori della sede di lavoro e alla quale è ordinariamente assegnato personale con sufficiente autonomia operativa e rispetto alle quali sussiste comunque la possibilità di monitorare e valutare le attività in ragione degli obiettivi programmati. Si tratta in particolare delle attività proprie delle procedure delle strutture organizzative di seguito elencate:



Direzione generale / Servizio amministrativo

n.	Attività che possono essere svolte a distanza
1	Attività delle procedure amministrative in capo alla Direzione generale e del settore Comunicazione, eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy incluse quelle della gestione dei sistemi informativi (con esclusione degli interventi operativi di manutenzione)
2	Tutte le attività delle procedure amministrative in capo al Servizio Amministrativo - settori Affari generali e risorse umane, Bilancio e controllo di gestione, Diritto allo studio, attività culturali e comunicazione, Ufficio tecnico e Ufficio manutenzioni (con esclusione degli interventi operativi di manutenzione)
3	Tutte le attività delle procedure amministrative in capo al Servizio Utenze - settore Gestione attività ricettive

Per contro si indicano anche le attività che, per la loro particolare natura, non possono essere oggetto di lavoro agile ovvero quelle attività strettamente legate alla erogazione operativa dei servizi abitativi e di ristorazione in favore dell'utenza, quelle consistenti in interventi di manutenzione nelle strutture come riportato a seguire della tabella sottostante:

n.	Attività che non possono essere svolte a distanza
1	Servizio istituzionale di mensa (attività di coordinamento operativo, cucina, macelleria, magazzino, controllo accessi, cassa)
2	Interventi manutentivi e archivio

Tutte le attività sono costantemente oggetto di analisi/revisione/aggiornamento da parte dei direttori dei servizi in raccordo con i responsabili di settore per la verifica della compatibilità delle stesse con le istanze di lavoro agile.

Il lavoro agile in E.R.S.U. nel 2025

Nell'anno 2025 le persone che hanno usufruito del lavoro agile, compresi i dirigenti e i cessati nel corso dell'anno, sono le seguenti:

Maschi	Femmine	Totali
18	18	36

Giorni di lavoro in agile

Maschi	Femmine	Giorni Totali di agile nel 2025
1.206	1.470	2.676

Settori	Giorni
Dirigenti	23
Direzione	39
AA.GG e Ru	484
Servizio alloggio	397
Bilancio	423
Comunicazione e eventi	388
Diritto allo studio	485
Mensa	75
Ufficio tecnico Manutenzioni	275
Ufficio tecnico Nuove opere	87



Monitoraggio

Le attività assegnate con cadenza settimanale/mensile/plurimensile dal/dalle responsabile/i dell’ufficio di appartenenza sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della Performance, nonché coerenti con le competenze assegnate alla struttura di appartenenza, con la mappatura dei processi e con la mappatura delle attività *smartabili*. Ciascun dirigente responsabile opera un monitoraggio mirato e costante, verificando il raggiungimento degli obiettivi fissati e l’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa nei risultati attesi. In particolare ciascun dirigente responsabile:

- programma periodicamente (su base settimanale, mensile o plurimensile) l’attività lavorativa che il proprio personale deve svolgere in modalità agile definendo le relative priorità;
- monitora e verifica l’esatto adempimento della prestazione ed i risultati conseguiti.

Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente.

Le condizioni abilitanti

Le condizioni abilitanti sono quei fattori del processo di cambiamento sui quali l’amministrazione dovrebbe agire, attraverso opportuni miglioramenti per aumentare le probabilità di successo di una determinata misura organizzativa.

Salute organizzativa

L’Ente, al fine di migliorare l’efficienza, l’efficacia e la qualità dei servizi, da sempre valorizza il ruolo centrale del personale nelle proprie strutture organizzative. Nell’ottica degli obiettivi individuati, per i quali si rimanda al PIAO 2025-2027 sottosezione n. 4. Monitoraggio, si è reso necessario procedere alla rilevazione del benessere organizzativo e del lavoro agile. In particolare riguardo al lavoro agile, l’indagine ha coinvolto i/le dipendenti dell’E.R.S.U. di Sassari ai quali è stata inviata una *e-mail* con la quale si chiedeva la partecipazione attiva di tutto il personale, chiamato a esprimere le proprie opinioni in maniera riservata ed anonima mediante la compilazione di un questionario (tramite smartphone, tablet o pc) raggiungibile attraverso un link che è stato reso attivo dalle ore 08:00 del 03/11/2025 alle ore 24:00 del 21/11/2025. Al fine di garantire l’anonimato, ogni lavoratore, è stato invitato a ritirare, presso punti prestabili, un codice di accesso univoco monouso non riconducibile allo stesso. In particolare l’obiettivo del questionario era quello di fare una stima dei riscontri positivi o negativi del lavoro agile attraverso *items* focalizzati sul potenziale riscontro di vantaggi e svantaggi. Diversi fattori, infatti, possono incidere sullo stress lavoro-correlato che si esprime attraverso disturbi a livello comportamentale, psicologico e fisico come per esempio la sovrapposizione dello spazio fisico e psicologico tra vita lavorativa e privata

Fattori oggetto di monitoraggio, in particolare, sono:

- l’isolamento e la mancanza di accesso alla condivisione di informazioni,
- il cambiamento dei rapporti sociali e personali con colleghi, capi e dirigenti;
- poca dimestichezza o accesso limitato ai programmi tecnologici e dispositivi elettronici;



Direzione generale / Servizio amministrativo

L'indagine vuole fornire un contributo per fronteggiare il rischio di stress associato, cercando di analizzare l'impatto che questa tipologia di lavoro esercita sulla salute psicofisica dei lavoratori, per poter prevenire l'insorgere di criticità ma anche consolidare i benefici. Nell'analisi, il cui report è agli atti dell'ufficio del personale dell'Ente, sono state coinvolte, ad esclusione dei due dirigenti, tutte le risorse umane in servizio presso l'E.R.S.U. di Sassari alla data del 03/11/2025 e dunque, oltre al personale dipendente dell'Ente, anche una unità in assegnazione temporanea IN da altre amministrazioni del sistema Regione Sardegna come definito dall'art. 1, comma 2 bis, della L.R. Sardegna n. 31/1998 e quattro unità provenienti dalla Lista speciale L.R.3/2008 per un totale di 49 dipendenti (esclusa una unità in assegnazione OUT). Sul totale di 49 dipendenti sono pervenute 27 risposte, pari al 55% del personale in forze presso l'E.R.S.U. di Sassari. Hanno risposto complessivamente al questionario proposto 18 maschi, il 66,66% del totale, e 9 femmine, il 33,33% del totale.

L'indagine, fondata sulle percezioni espresse dai lavoratori e con il lavoro agile considerato ormai una modalità acquisita, evidenzia, a conferma dei risultati degli scorsi anni, che tale tipologia non è percepita come una possibile aggravante dell'insorgere e dell'aumento di fattori di rischio alla base dello stress lavoro-correlato ma, al contrario, viene considerata come una tipologia di lavoro ricca di vantaggi che migliorano l'organizzazione e il benessere della vita personale, oltre a rappresentare uno strumento di miglioramento per la qualità del lavoro. Dall'analisi delle risposte emerge, in linea con quanto rilevato lo scorso anno, come ben più della metà dei rispondenti (70,37%) abbia valutato positivamente il lavoro agile, evidenziandone molteplici aspetti positivi primo fra tutti la flessibilità dell'orario di lavoro legata alla possibilità di lavorare da casa quindi con una migliore gestione del tempo. Tra i vantaggi si riscontra il risparmio, in termini di costo e tempo, del tragitto casa/lavoro, dal momento che 25 rispondenti su 27 utilizzano l'auto per arrivare al lavoro di cui 8 percorrono tra 0 e 5 km di distanza, 12 tra 6 e 20 Km e 7 oltre 30 Km. A questo si aggiunge il fatto che il 48% dei rispondenti ha figli conviventi e il 26% ha anziani, anche non conviventi, che necessitano di assistenza personale da parte del dipendente.

La percezione dei lavoratori è prevalentemente ottimistica, ritenendo che tale modalità possa produrre effetti benefici, significativi e duraturi sull'attività dell'amministrazione nel suo complesso. Effetti questi che possono essere raggiunti soprattutto attraverso l'adeguatezza della dotazione informatica. Il campione evidenzia, infatti, rispetto agli scorsi anni un sensibile miglioramento dei sistemi informativi, che passa anche attraverso la fornitura di opportuna dotazione tecnologica. L'Ente infatti nel corso del 2025 ha investito sulla dotazione informatica fornendo a ciascun dipendente che svolge attività di lavoro agile un PC portatile, corredata di anche di tastiera esterna e zaino per gli eventuali spostamenti. L'incidenza degli aspetti negativi è minore rispetto alla percezione dei benefici, anche se non assente.

Si pone in rilievo, come lo scorso anno, l'aspetto legato alla mancanza del rapporto diretto con i colleghi di lavoro, alla perdita di socialità con gli stessi e alla difficoltà di lavorare con gruppi da remoto, svantaggi questi percepiti dalla maggioranza degli intervistati.

Per quanto riguarda la gestione del conflitto lavoro - vita privata, il campione non risulta essere particolarmente coinvolto da questa eventualità, ritenendo che si possa conciliare in modo ottimale il lavoro e la cura domestica/familiare.

Secondo il 59% degli intervistati il lavoro agile avrà positivi benefici sulla amministrazione pubblica, sviluppando una tipologia di lavoro orientata al risultato, una maggiore flessibilità e cooperazione, maggiori investimenti su tecnologie informatiche e una diffusa digitalizzazione delle attività e dei servizi.

Riguardo poi ai criteri che vengono indicati per determinare la possibilità di lavorare in modalità agile, la maggior parte degli intervistati indica come criterio prioritario l'attività del dipendente ma anche le necessità organizzative e di vita dello stesso. Inoltre quasi tutti gli intervistati si dividono tra chi ritiene che tale modalità lavorativa debba essere svolta



Direzione generale / Servizio amministrativo

su base volontaria per sola scelta del dipendente e chi invece pensa che l'attivazione del lavoro agile debba essere scelta dal dipendente ma anche su decisione dell'Amministrazione. A conclusione si può rilevare che per gli intervistati, l'utilizzo della la modalità di lavoro agile è ormai considerata imprescindibile e strutturale.

Salute professionale

Attualmente i lavoratori che prestano il servizio in modalità agile, anche grazie alla costante e capillare attività formativa, sono dotati di conoscenze e competenze gestionali ed informatiche di base che consentono l'interazione quotidiana con i colleghi dei servizi di appartenenza e la condivisione di informazioni e documenti di lavoro, sono in grado inoltre di selezionare le modalità di comunicazione e condivisione digitale più opportune anche in funzione della natura e dei contenuti da veicolare e del grado di formalità richiesto, quali a titolo esemplificativo: corretto utilizzo dei più comuni browser, client di posta elettronica, utilizzo degli strumenti per le video riunioni, utilizzo della VPN e gestionali interni, utilizzo di strumenti di condivisione dei documenti (es. cartelle condivise).

Salute digitale

L'attivazione della modalità di lavoro agile è stata attuata grazie all'utilizzo di applicativi informatici, in particolare, di strumenti di accesso sicuro e verificato dall'esterno quali la VPN (Virtual Private Network). Nel corso del 2025, come già accennato, tutti i dipendenti che utilizzano questa modalità di lavoro sono stati dotati di dispositivi tecnologici e informatici messi a disposizione dall'Ente. La disponibilità, per tutto il personale impegnato nella modalità di lavoro agile, di un servizio VPN, consente l'accesso alle risorse digitali anche al di fuori della connessione aziendale, preservando la sicurezza, l'integrità e la riservatezza dei dati. Nel corso del 2025 l'Ente ha provveduto al consolidamento del passaggio del sistema informatizzato inherente la gestione del personale dal sistema operativo in uso fin dal 2019 al sistema Regionale (Sibar). Inoltre si sono portate a compimento le attività legate al passaggio al nuovo sistema informatico di gestione documentale della R.A.S. (SIBAR), attraverso la possibilità, declinata per ruoli e mansioni di accesso alle diverse funzionalità, a titolo esemplificativo: creazione, visualizzazione, modifica e firma dei provvedimenti, accesso al protocollo, Etc.

L'Ente può contare sulla disponibilità di banche dati digitali in tutte le principali aree della propria attività: protocollo, anagrafica amministrativa e risorse economico-finanziarie ed è orientato a un sempre maggiore sviluppo delle applicazioni più evolute che consentono la cooperazione e l'interazione in modalità agile quali gli strumenti/piattaforme di condivisione (videoconferenza, strumenti di messaggistica istantanea etc.). La formazione sulle competenze digitali, svolta a partire dal 2023 attraverso la piattaforma «*Syllabus*» del Dipartimento della funzione pubblica e di altri operatori privati, ha consentito di colmare diversi gap individuali di competenza. In particolare il personale interessato, amministrativi e in generale coloro che operano in modalità agile, hanno potuto accrescere le competenze in tema di dati personali e privacy, protezione dei dispositivi, delle comunicazioni e dei dati trattati, tutti argomenti che afferiscono alla gestione dell'attività quotidiana da parte di ciascun dipendente. Tali competenze sono volte alla conoscenza e prevenzione di attacchi informatici e dei rischi ad essi associati, nonché al corretto trattamento dei dati di cui si ha conoscenza in ragione delle proprie competenze attraverso l'adozione di appropriate precauzioni a partire dalle più semplici, come, per esempio, una corretta impostazione della password e la sua manutenzione periodica. Nell'ottica di una maggiore formazione del personale sono previsti programmi formativi per i quali si rinvia all'apposita sezione sulla formazione personale.

Salute economico – finanziaria



Direzione generale / Servizio amministrativo

I costi e gli investimenti per la formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi, trovano copertura sui capitoli di spesa dedicati del bilancio di previsione 2026-2028.

Sottosezione 3.3 – Piano triennale delle azioni positive

Premessa

Il Piano di azioni positive, anche per il triennio 2026-2028, in continuità con quanto svolto negli anni passati è stato adottato ai sensi e per gli effetti dell'art. 48 del D.Lgs n. 198/2006 *"Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"* ed è rivolto a promuovere all'interno dell'Ente la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, a sostenere la conciliazione tra vita privata e lavoro nonché a determinare condizioni generali di benessere lavorativo anche al fine di prevenire ed eliminare qualunque forma di discriminazione in coerenza con le proprie finalità istituzionali e con gli obiettivi programmatici, quale strumento per attuare le politiche di genere e come misura indispensabile nell'ambito del generale processo di riforma della pubblica amministrazione diretta a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa primariamente attraverso la valorizzazione delle risorse umane.

Importanti novità si rilevano in questo ambito poiché la Regione Sardegna con **Deliberazione presidenziale n. 68/15 del 31/12/2025** ha approvato e adottato il nuovo **Codice di comportamento del personale del sistema Regione, degli enti pubblici vigilati e delle Società partecipate dalla Regione Autonoma della Sardegna** e la relativa appendice recante il nuovo **Codice etico contro ogni forma di violenza, molestia o discriminazione**. Tale atto rappresenta un significativo passo avanti contro la discriminazione, il *mobbing* e le molestie di genere e porta a compimento una misura prevista dal Piano della RAS per la parità di genere, di cui alla deliberazione n. 4/77 del 15 febbraio. Il testo finale del Codice etico scaturisce da una procedura partecipativa progressiva e graduale che ha consentito anche all'ERSU, come tutti gli altri interessati interpellati, di esprimere le proprie considerazioni e proposte per l'elaborazione.

I Codici di cui sopra sono destinati a tutto il personale dell'Amministrazione, degli enti, delle agenzie, delle aziende e degli istituti del sistema Regione oltre che agli enti Enti pubblici vigilati e alle Società partecipate dalla Regione Autonoma della Sardegna.

Normativa di riferimento

La strategia delle azioni positive trae origine dall'ordinamento dell'Unione Europea, dove il concetto di **pari opportunità** rappresenta, sin dal 1984, uno dei principi basilari per la costruzione dell'Europa e della sua identità. Fra tutte le fonti europee sul tema⁴, merita di essere richiamata la Risoluzione del 13/09/2016 del Parlamento Europeo recante *"Creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale"*.

⁴ Tra le principali fonti comunitarie che disciplinano la materia si ricordano: la Raccomandazione 84/635/CEE del Consiglio europeo del 13/12/1984; la Direttiva europea 05/07/2006 n. 54/CE *"Attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego"*; la Direttiva 2010/41/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 07/07/2010 sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma; la risoluzione del Parlamento Europeo del 09/06/2015 sulla *"Strategia dell'UE per la parità di uomini e donne dopo il 2015"*; la roadmap della Commissione europea *"New start to address the challenges of work life balance face by working families (2015)"* che individua le iniziative da adottare per incrementare l'occupazione femminile; la Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20/06/2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.



Direzione generale / Servizio amministrativo

A livello nazionale il tema delle pari opportunità tra uomini e donne trova anzitutto riconoscimento giuridico nella Costituzione italiana che sancisce il principio di **uguaglianza di genere**: uomini e donne, in particolare nel mondo del lavoro, hanno diritto al medesimo trattamento. Riconoscendo la pari dignità sociale e l'uguaglianza davanti alla legge a tutti i cittadini (art. 3), la parità tra donne e uomini in ambito lavorativo (artt. 4 e 37), l'uguaglianza morale e giuridica dei coniugi all'interno del matrimonio (art. 29) e la parità di accesso agli uffici pubblici e alle cariche eletive in condizioni di egualità (art. 51), la Costituzione pone punti di riferimento essenziali per lo sviluppo della normativa nazionale.

La principale fonte normativa nazionale in materia di pari opportunità è attualmente rappresentata dal già citato D.lgs. n. 198/2006 “*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*” che riprende e coordina in un testo unico le disposizioni ed i principi contenuti nel D.lgs. n. 196/2000 “*Disciplina dell'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive*”, e nella Legge n. 125/1991 “*Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro*”. La Direttiva 23/05/2007 “*Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*” emanata dal Ministero per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione con il Ministero per i diritti e le pari opportunità stabilisce che le amministrazioni pubbliche svolgano un ruolo propositivo e propulsivo ai fini della promozione ed attuazione concreta del principio delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale. Anche l'art. 21 della L. n. 183/2010 (“*Collegato Lavoro*”) è intervenuto in tema di pari opportunità, benessere lavorativo e assenza di discriminazioni nelle pubbliche amministrazioni apportando modifiche rilevanti agli artt. 1, 7 e 57 del D.lgs. n. 165/2001. Sulla relazione tra parità di genere, salute e sicurezza sul lavoro, merita di essere citato anche l'art. 28, comma 1, del D.lgs. n. 81/2008 (“*Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*”) che ha reso esplicito l’obbligo di valutare in un’ottica di genere e di verificare ed aggredire il rischio da stress lavoro-correlato quando esso emerga. Le integrazioni all'art. 57 del D.lgs. n. 165/2001, operate dal sopracitato art. 21 della L. n. 183/2010, hanno anche previsto l’istituzione di un Comitato unico di garanzia (CUG) che sostituisce, assorbendone le competenze, il Comitato pari opportunità e il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing operanti in ogni amministrazione. La Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 04/03/2011 ha completato il quadro normativo enunciando le Linee guida sulle modalità di funzionamento del CUG. La Regione Sardegna ha istituito il CUG per l’intero comparto contrattuale regionale, di cui l'E.R.S.U. è parte, fin dal 2012 con atto del Direttore Generale dell’organizzazione e del personale dell’Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione sarda.

Al quadro di riferimento si aggiunge il D.lgs. n. 80/2015 recante “*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, vita e di lavoro*” con il quale sono state introdotte, tra l’altro, misure volte alla tutela della maternità e a favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori.

Si richiama infine la Direttiva 2/2019 “*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*” adottata dal Ministro per la pubblica amministrazione il 26/06/2019, che definisce nuove linee di indirizzo volte ad orientare le pubbliche amministrazioni in materia di promozione della parità e delle pari opportunità.

Dati sul personale

Si indicano di seguito i dati organizzativi dell’ente in ottica di genere (al 31/12/2025).

Personale dirigente

Nella tabella seguente è rappresentata la situazione dei dirigenti al 31/12/2025, suddivisi per tipologia, sesso e tipo di contratto. Al 31/12/2025 erano presenti solo due dirigenti dal momento che il Direttore generale ha cessato dal servizio in data 31/01/2025.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Posizione dirigenziale	Dirigenti E.R.S.U.			Dirigenti esterni			Dirigenti del Sistema Regione Sardegna			Totali		
	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.	Uomini	Donne	Tot.
Direttori generali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direttori di servizio	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2

Come si può notare, alla data del 31/12/2025 non era presente alcuna dirigente. L'ultima dirigente che ha prestato servizio presso l'E.R.S.U. è cessata alla data del 27/01/2020 per pensionamento. Si rileva pertanto che, nell'Ente, le posizioni apicali dirigenziali sono ricoperte da uomini.

Personale non dirigente

Situazione al 31/12/2023

Personale non dirigente	Uomini		Donne		Totale
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	
Personale C.C.R.L. categoria D	3	27,3%	8	72,7%	11
Personale C.C.R.L. categoria C	5	100%	0	0%	5
Personale C.C.R.L. categoria B	18	62,06%	11	37,93%	29
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello VI	0	0	1	100%	1
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello V	0	0	3	100%	3
Totali Personale	26	53,06	23	46,93	49

Situazione al 31/12/2024

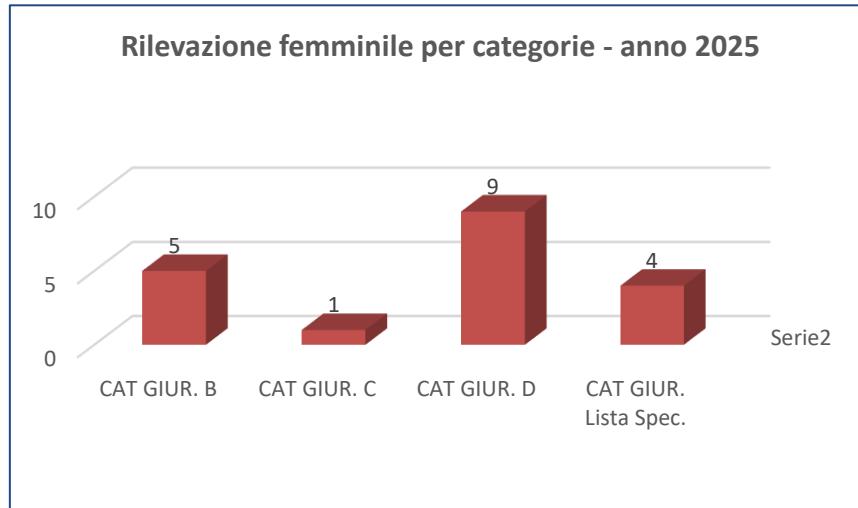
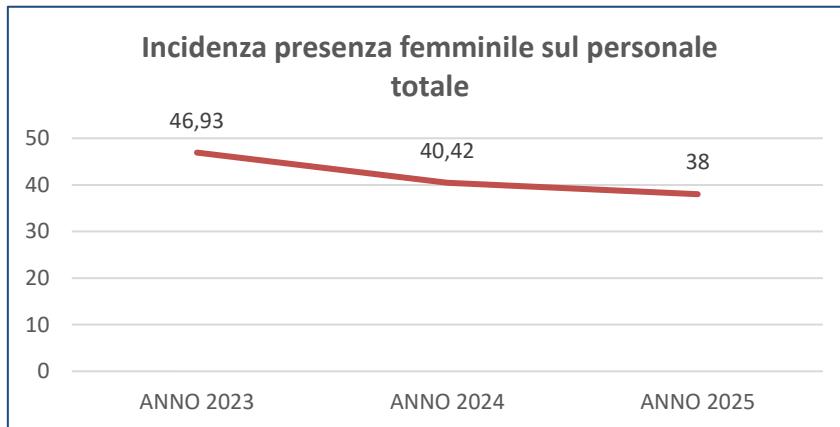
Personale non dirigente	Uomini		Donne		Totale
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	
Personale C.C.R.L. categoria D	3	27,3%	8	72,7%	11
Personale C.C.R.L. categoria C	6	85,72%	1	14,28%	7
Personale C.C.R.L. categoria B	19	76%	6	24%	25
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello VI	0	0	1	100%	1
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello V	0	0	3	100%	3
Totali Personale	28	59,57	19	40,42	47



Direzione generale / Servizio amministrativo

Situazione al 31/12/2025

Personale non dirigente	Uomini		Donne		Totale
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	
Personale C.C.R.L. categoria D	3	25%	9	75%	12
Personale C.C.R.L. categoria C	7	87,5%	1	12,5%	8
Personale C.C.R.L. categoria B	21	80,77%	5	19,23%	26
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello VI	0	0	1	100%	1
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello V	0	0	3	100%	3
Totali Personale	31	62%	19	38%	50





Direzione generale / Servizio amministrativo

Ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento

Inquadramento	UOMINI					DONNE				
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60
Dirigenti				2						
Funzionari cat. D1				1					1	
Funzionari cat. D2		1					1			
Funzionari cat. D3									1	
Funzionari cat. D4									1	
Funzionari cat. D5				1					3	
Funzionari cat. D6									1	
Funzionari cat. D8									1	
Istruttori cat. C1	1	2							1	
Istruttori cat. C2				3						
Istruttori cat. C7				1						
Assistenti cat. B1	2	3	1							
Assistenti cat. B3										
Assistenti cat. B4	1	2					2			1
Assistenti cat. B5	1	3	6	2						
Assistenti cat. B7										1
Assistenti cat. B8									1	
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008									4	
Totale personale	6	10	15	2			3		14	2

Nota metodologica – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2025 compresi i dirigenti

Ripartizione del personale per genere, età e tipo di presenza

	UOMINI							DONNE						
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Tot.	Tot. %	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Tot.	Tot. %
Tempo Pieno		6	10	15	2	33	63,46		3		14	2	19	36,54
Part time >50%														
Part time >50%														
Totale personale	6	10	15	2	33			3		14	2	19		
Totale %	11,54	19,23	28,85	3,84	63,46			-	5,77		26,92	3,85	36,54	

Nota metodologica – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2025 compresi i dirigenti



Direzione generale / Servizio amministrativo

Ripartizione del personale non dirigenziale suddiviso per livello e titolo di studio

Inquadramento	Titolo di studio	UOMINI		DONNE		Valori assoluti	%
		Valori assoluti	%	Valori assoluti	%		
B1	Licenza media	4	100			4	8
B3	Licenza media						
B4	Licenza media	1	100			1	2
B5	Licenza media	2	100			2	4
B6	Licenza media						
B7	Licenza media			1	100	1	2
B8	Licenza media						
B1	Diploma scuola superiore	2	100			2	4
B3	Diploma scuola superiore						
B4	Diploma scuola superiore	1	33,33	2	66,66	3	6
B5	Diploma scuola superiore	9	100			9	18
B7	Diploma scuola superiore						
B8	Diploma scuola superiore			1	100	1	2
C1	Diploma scuola superiore	1	50	1	50	2	4
C2	Diploma scuola superiore	3	100			3	6
C7	Diploma scuola superiore	1	100			1	2
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008	Diploma scuola superiore						
B4	Laurea breve	1	100			1	2
C1	Laurea breve	1	100			1	2
C1	Laurea magistrale	1	100			1	2
B3	Laurea magistrale						
B4	Laurea magistrale			1	100	1	2
B5	Laurea magistrale	1	100			1	2
D1	Laurea magistrale	1	50	1	50	2	4
D2	Laurea magistrale	1	50	1	50	2	4
D3	Laurea magistrale			1	100	1	2
D4	Laurea magistrale			1	100	1	2
D5	Laurea magistrale	1	25	3	75	4	8
D6	Laurea magistrale			1	100	1	2
D8	Laurea magistrale			1	100	1	2
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008	Laurea magistrale			4	100	4	8
Totale personale		31		19		50	
% sul personale complessivo		62%		38%		100	



Direzione generale / Servizio amministrativo

Livelli di responsabilità organizzative divise per genere - personale non dirigente

Attività	Categoria	Incarico	Uomini	Donne
Attività di coordinamento del settore <i>Comunicazione, eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore AA.GG. e <i>Risorse Umane – Anticorruzione e Trasparenza</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore <i>Bilancio e Contabilità - Stipendi</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore <i>Diritto allo studio, attività culturali e Comunicazione</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore <i>Gestione Attività Ricettive</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa	1	
Attività di coordinamento del settore <i>Mensa, Magazzino e Controllo Qualità</i>	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa	1	
Attività di organizzazione dell' <i>Ufficio tecnico manutenzioni</i>	C	n. 1 Incarico di posizione non organizzativa	1	
Attività di supporto per il servizio stipendi Settore Bilancio e controllo di gestione	D	n. 1 incarico di alta professionalità		1
Totale figure con incarichi di responsabilità			4	5

Fruizione del lavoro agile per genere ed età nel 2025- numero dipendenti

	UOMINI						DONNE					
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Total e	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Total e
Personale che fruisce del lavoro agile		3	4	9	2	18		3	2	7	2	14
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008 che fruisce del lavoro agile										4		4
Totale personale	3	4	9	2	18		3	2	11	2	18	
Totale %	16,6	22,22	50	11,11	100		16,66	11,11	61,11	11,11	100	



Direzione generale / Servizio amministrativo

Fruizione dei congedi parentali e permessi L. 104/1992 per genere

	UOMINI		DONNE		Valori assoluti
	Valori assoluti	Percentuali	Valori assoluti	Percentuali	
Numero permessi giornalieri L.104/92 fruiti	33	19,5	136	80,5	169
Numero permessi orari (n. ore) L.104/92 fruiti	80	100	-	-	80
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	-	-	-	-	-
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	-	-	-	-	-

Riguardo al personale che fruisce di permessi 104 si rileva un ribaltamento rispetto al 2024 dove su 7 fruitori, 4 erano maschi e 3 femmine. Nel 2025 su 10 fruitori, 3 sono maschi e 7 femmine. Per il 2025 risultano invece assenti i permessi giornalieri per congedi parentali.

Come si vede dalle tabelle riportate la differenza tra la presenza femminile e maschile è disomogenea a seconda della categoria di inquadramento contrattuale. Il sostanziale equilibrio di genere che fino a qualche anno fa si aveva nella categoria B, la categoria di inquadramento del C.C.R.L. più bassa tra quelle rappresentate all'E.R.S.U., ha lasciato spazio alla preponderanza del genere maschile. Nella categoria C, invece, si riscontra sempre una preponderanza del genere maschile. Si conferma inoltre una assoluta preponderanza femminile nella categoria D, la più alta fra le categorie contrattuali del C.C.R.L. per il personale non dirigente, nonché nel personale al quale è applicato il C.C.N.L. FP, anch'esso inquadrato nei due livelli più elevati fra quelli delle aree funzionali non dirigenziali 1 (amministrazione) e 3 (erogazione). Continua quindi, anche se più lentamente, il trend di contrazione nel corso degli anni del personale femminile, dato legato anche alle politiche nazionali degli anni passati di accesso al trattamento pensionistico con modalità di uscita dal mondo del lavoro riservate alle donne. Le posizioni organizzative ricoperte da personale femminile sono più del doppio di quelle ricoperte da personale maschile.

Nelle tabelle sottostanti è rappresentato il personale non dirigente distinto per genere e per struttura di assegnazione alla data del 31/12/2025, ricordando che l'organizzazione istituzionale dell'E.R.S.U. contempla tre strutture dirigenziali, ovvero una direzione generale articolata in due direzioni di servizio (servizio Amministrativo e servizio Utenze). I due servizi sono poi a loro volta sotto articolati in settori ovvero in strutture stabili di livello non dirigenziale e, precisamente, il servizio Amministrativo è articolato in quattro settori mentre il servizio Utenze è articolato in due settori.

DIREZIONE GENERALE			
Uomini	Donne	Totale	Incidenza presenza femminile su totale
2	3	5	60%



Direzione generale / Servizio amministrativo

SERVIZIO AMMINISTRATIVO															
Settore Affari generali e risorse umane				Settore Bilancio e contabilità				Settore Diritto allo studio e attività culturali				Uffici tecnico e manutenzioni			
Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile e su totale	Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale	Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale	Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale
1	5	6	83,33%	1	3	4	75%	2	3	5	60%	6	0	6	0%

SERVIZIO UTENZE														
Settore Mensa, magazzino e controllo qualità							Settore Gestione attività ricettive							
Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale				Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale				
16	1	17	5,88%				3	3	6	50%				

Dall'analisi dei dati sopra riportati sulla distribuzione del personale all'interno delle strutture dirigenziali e delle altre sotto articolazioni (settori) finalizzata alla ponderazione del rischio di segregazione orizzontale, emerge in quasi tutte le partizioni una certa preponderanza della presenza femminile.

Le eccezioni alla tendenza sopra descritta sono rappresentate dal settore Mensa, magazzino e controllo qualità del servizio Utenze, ovvero la partizione organizzativa deputata alla erogazione del servizio istituzionale di ristorazione in favore dell'utenza studentesca, ove l'incidenza della presenza femminile sul totale del personale è di appena il 5,88% e il settore tecnico e manutenzioni dove la partizione femminile è assente. Tale squilibrio deve ragionevolmente essere considerato in relazione alla specificità delle prestazioni/mansioni richieste al personale assegnato al servizio mensa e al settore tecnico e manutenzioni. Se infatti le altre partizioni organizzative sono funzionalmente caratterizzate da attività prevalente di tipo amministrativo, nel settore Mensa, magazzino e controllo qualità una parte consistente del personale assegnato alla struttura è adibita ad attività operative di preparazione dei pasti e di gestione del magazzino delle derrate alimentari. A conferma di quanto esposto, si rileva che anche le ultime procedure di selezione per l'assunzione di personale a tempo indeterminato da impiegare con il profilo richiesto di operatore tecnico cuoco, cat. B, espletate nel 2024 e nel 2025, hanno portato all'assunzione di tre uomini. Si specifica a questo proposito che la prima graduatoria predisposta dall'ASPAL, trattandosi di assunzione ART. 16, L. 56/87, prevedeva 100 candidati di cui n. 9 candidate, ovvero appena il 9% del totale e la seconda prevedeva 115 candidati di cui n. 18 candidate, ovvero il 15,65% del totale.

Vale sottolineare che nell'ambito del servizio istituzionale di mensa reso in favore degli studenti a tutt'oggi l'E.R.S.U. gestisce in via diretta, ossia con proprio personale, tutte le attività di ricezione e magazzinaggio delle derrate alimentari nonché quelle di preparazione dei pasti.

Tenuto conto della descritta specificità funzionale della struttura Mensa rispetto alle altre strutture organizzative dell'E.R.S.U., è utile per tale struttura focalizzare i dati sull'incidenza della presenza femminile rispetto al totale del personale esponendoli distinti per mansione così come nella tabella sottostante.



Direzione generale / Servizio amministrativo

SERVIZIO UTENZE - Settore Mensa, magazzino e controllo qualità				
Attività / mansione	Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale
Attività di coordinamento del servizio mensa	1	0	1	0,00%
Attività amministrative di supporto al servizio (controllo accessi, cassa, ecc.)	0	0	0	0,00%
Attività gestione magazzino derrate alimentari	2	0	2	0,00%
Attività di preparazione dei pasti	13	1	14	7,14%

Emerge dall'analisi dei dati di cui alla soprastante tabella che la sotto-rappresentazione delle donne all'interno della struttura Mensa, magazzino e controllo qualità deriva dalla limitata presenza o assenza di figure femminili dotate di specifici profili professionali (cuochi e magazzinieri).

Come approccio metodologico e al fine di adottare le azioni correttive del caso, è dunque importante continuare a monitorare i valori dell'incidenza della presenza distinta per genere e verificare costantemente se gli eventuali diseguilibri emergenti derivino dal fatto che all'interno dell'E.R.S.U. vi siano poche figure maschili o femminili dotate di specifici profili professionali incrociando i dati sulla presenza con le competenze del personale.

In conclusione, l'analisi di contesto evidenzia come rispetto ai principali macro aggregati (presenza delle donne all'interno dell'Ente e distribuzione nel sistema di classificazione contrattuale e all'interno delle partizioni, accesso agli incarichi di posizione organizzativa, accesso alla formazione) l'E.R.S.U. non presenti gravi criticità legate a squilibri di genere ma si segnala la significativa eccezione della totale assenza di rappresentazione delle donne nelle posizioni dirigenziali e nel settore tecnico manutenzioni.

Azioni positive

L'E.R.S.U.di Sassari, a partire dal 2024, ha dato avvio insieme alle altre Amministrazioni e Enti/Agenzie del Sistema Regione, a una metodologia di lavoro condivisa con la Regione Sardegna, improntata alla collaborazione e al coordinamento per la redazione di importanti misure di attuazione di politiche di genere. In particolare, attraverso la propria referente, la coordinatrice del settore AA.GG e RU, l'E.R.S.U.ha contribuito, a seguito dei lavori congiunti del gruppo di lavoro GEP (Gender Equality Plan) alla formulazione definitiva da parte della RAS del primo Bilancio di Genere e del relativo Piano per l'Equità di genere adottato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 4/77 del 15.2.2024 e alla condivisione del Codice etico come più sopra specificato. Rientra in questo ambito anche la condivisione relativa all'attuazione di un'altra importante misura prevista dal Piano per la Parità di genere della Regione Autonoma della Sardegna ovvero il progetto di intitolazione di sale e spazi regionali aperti al pubblico a donne sarde illustri, riconoscendone i meriti scientifici, letterari, politici, artistici e giuridici.

Nel solco di questi importanti documenti e iniziative, è intenzione dell'Ente realizzare le azioni connesse ai propri obiettivi specifici declinati a partire da un importante obiettivo generale: **Il Rafforzamento degli strumenti programmatici per promuovere le pari opportunità e il benessere organizzativo all'interno dell'Ente.**

La sezione dedicata alle specifiche azioni positive da attuare nel 2026 prevede il mantenimento ed il rafforzamento di quelle già avviate a partire dal 2022 e più sotto riportate.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Con il Piano sono stati individuati cinque macro-obiettivi, illustrati di seguito, all'interno dei quali si è cercato di rispondere alle finalità (pari opportunità, benessere organizzativo, cultura di genere e contrasto alle discriminazioni) a cui devono tendere le azioni positive:

1. mappatura della situazione “di genere” delle risorse umane mediante realizzazione di una base conoscitiva orientata alla migliore pianificazione delle azioni positive e alla promozione del benessere organizzativo,
2. conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa
3. informazione, formazione e sensibilizzazione del personale su tematiche di pari opportunità di genere all'interno dell'ambiente di lavoro,
4. azioni di contrasto alle discriminazioni
5. age management.

1. Obiettivo 1 - Mappatura della situazione “di genere” delle risorse umane all'interno dell'Ente mediante realizzazione di una base conoscitiva sul personale orientata alla migliore pianificazione delle azioni positive e alla promozione del benessere organizzativo.

**1.1 azione positiva 1: ottimizzazione della produzione statistica secondo le indicazioni della Direttiva 2/2019
*“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”***

La raccolta e lo studio dei dati disaggregati per genere costituiscono la prima dimensione di analisi per rilevare la situazione di fatto di una organizzazione rispetto alla promozione delle pari opportunità e della promozione della cultura di genere. L'elaborazione dei dati disaggregati per genere permette, infatti, di conoscere la situazione di un genere rispetto all'altro e i cambiamenti avvenuti nel tempo ed è necessaria per realizzare le analisi e la valutazione degli impatti delle politiche attuate sulle donne e gli uomini dell'Ente.

Nel corso del 2025 l'Ente, anche per la stesura del presente PIAO, ha gestito la raccolta dati finalizzata a fotografare la situazione esistente al proprio interno nell'ottica dell'adozione del Piano di azioni positive. In continuità con gli anni precedenti si continuerà la raccolta e l'elaborazione dei dati di genere richiesti dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministero per la Pubblica Amministrazione e del sottosegretario delegato alle pari opportunità *“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche”* (Allegati 1 e 2) come in parte già realizzato in questo documento.

Anni di riferimento: nel corso dell'anno 2026, si continuerà a raccogliere i dati, analizzarli e calarli nel contesto dell'organizzazione sempre sulla base di quanto sopra esposto.

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente assegnato alla struttura deputata alla gestione delle risorse umane eventualmente supportato da personale con competenze specifiche ICT.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

1.2 azione positiva 2: indagine sul benessere organizzativo e sul clima organizzativo mediante somministrazione di questionario dedicato

Al termine del 2025, come già indicato nella sezione dedicata al lavoro agile, al fine di promuovere azioni mirate sul benessere organizzativo, è stato predisposto e somministrato a tutto il personale uno specifico questionario



Direzione generale / Servizio amministrativo

che rispondeva agli standard nazionali ma che conteneva anche elementi di analisi della realtà organizzativa e lavorativa dell'Ente. Il questionario somministrato ha mantenuto la struttura e l'impianto consolidato. Attraverso il questionario si intende verificare la percezione del personale sull'effettivo impegno dell'Ente nell'attuazione delle azioni positive previste e, in generale, nella creazione di un ambiente di lavoro sereno e costruttivo.

Conclusa la fase di somministrazione del questionario si è proceduto all'analisi dei dati e delle informazioni acquisite ed alla produzione della documentazione, anche reportistica, descrittiva dei risultati dell'indagine.

Dalla lettura dei dati emerge una percezione della situazione lavorativa positiva. In particolare, se si indaga l'ambito lavorativo mettendo a fuoco le dimensioni della valutazione del sé in relazione al lavoro, si rileva che la media dei punteggi ottenuti dagli *item* di quest'area risulta particolarmente elevata mettendo quindi in luce un contesto assolutamente positivo. I risultati emersi offrono uno spaccato in cui la quasi totalità dei dipendenti intervistati ritengono di essere consapevoli di cosa ci si aspetta dal loro lavoro e di possedere le competenze necessarie a svolgerlo. Dall'indagine emergono altresì elementi di benessere quali ad esempio gli adeguati livelli di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro. I risultati emersi mostrano anche una diffusa percezione di un clima collaborativo basato su cooperazione spontanea e rispetto tra colleghi. Emergono posizioni marcatamente positive anche riguardo ai rapporti con i superiori gerarchici sui quali, questa è la percezione, si può sempre contare per la gestione delle criticità.

Si evidenzia tuttavia che l'indagine del 2025, ha riscontrato un calo generale nella partecipazione rispetto al 2024 e in particolare un calo nella componente femminile, su 27 rispondenti totali, solo 9 sono femmine.

Il basso tasso di partecipazione rappresenta esso stesso un indicatore significativo del clima organizzativo.

Una bassa partecipazione infatti oltre a ridurre la rappresentatività del campione, rende più difficile trarre conclusioni affidabili, dal momento che potrebbero rispondere soprattutto persone molto motivate (in positivo o in negativo). In generale si può leggere il dato come segnale di potenziale disaffezione o sfiducia nei processi partecipativi, da cui la necessità di rafforzare la cultura del feedback e dell'ascolto. Le cause potrebbero essere diverse a partire dalla percezione di scarsa utilità del questionario o dei suoi risultati o da carichi di lavoro elevati che riducono il tempo disponibile ma anche da una comunicazione interna non sufficientemente chiara o motivante. Il dato suggerisce la necessità di rafforzare la fiducia nei processi di ascolto e di migliorare il coinvolgimento dei e delle dipendenti nelle iniziative di benessere organizzativo. In particolare si deve puntare su leve molto concrete che aiutano ad aumentare la partecipazione di tutto il personale alle future rilevazioni sul benessere organizzativo quali:

- Rendere chiari gli obiettivi in modo semplice e diretto, facendo capire che non è un adempimento, ma uno strumento per migliorare l'ambiente di lavoro;
- Rafforzare la percezione di animato e sicurezza;
- Migliorare la comunicazione interna come, per esempio, annunciare il questionario con anticipo, usare canali diversi (mail, intranet, riunioni, brevi video), inviare reminder calibrati, non pressanti;
- Restituire i risultati in modo trasparente (condividere un report sintetico con tutti, evidenziare cosa verrà fatto concretamente);
- Creare una cultura dell'ascolto continuo dando continuità alle iniziative, non farle percepire come eventi isolati.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Nel corso del 2026 l'Ente si propone di implementare il questionario seguendo le indicazioni citate per un maggiore coinvolgimento di tutto il personale e con le integrazioni proposte dalla Regione Sardegna in relazione a temi quali discriminazione, mobbing e molestie di genere.

Anni di riferimento: 2026

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente assegnato alla struttura deputata alla gestione delle risorse umane in collaborazione con il medico incaricato della sorveglianza sanitaria e con il responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

1.3 azione positiva 3: condivisione dei dati di genere richiesti dalla Direttiva n. 2/2019 e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo e promozione di un processo partecipativo per l'implementazione di azioni positive e buone pratiche

Come diretta conseguenza di quanto esplicitato al punto precedente l'Ente si propone di migliorare il coinvolgimento dei e delle dipendenti nella elaborazione/aggiornamento delle azioni positive mediante:

- la diffusione e la condivisione tra il personale dei dati e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo (anche attraverso la mailing list istituzionale),
- la costruzione di una cultura dell'ascolto individuando percorsi o modalità dedicati alla acquisizione da parte del personale di suggerimenti e/o segnalazioni e/o proposte migliorative in tema di azioni positive e buone prassi finalizzate alla piena realizzazione della parità di genere nel contesto lavorativo.

Anni di riferimento: 2026 - 2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

2. Obiettivo 2 - Conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa: promuovere pari opportunità fra uomini e donne in condizioni di svantaggio al fine di bilanciare la vita professionale con la vita familiare, superando eventuali problematiche legate alla genitorialità, al carico di cura familiare, allo sviluppo personale.

2.1 azione positiva 1: estensione dell'applicazione del lavoro agile

L'E.R.S.U. di Sassari, in linea con le direttive nazionali e regionali, continua ad applicare il lavoro agile implementando specifici modelli organizzativi con l'obiettivo di garantire e migliorare la qualità dei servizi erogati all'utenza e, contestualmente, di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In particolare, come previsto dalla normativa, il personale che si trova in condizioni di fragilità per motivi di salute o il personale con figli piccoli può accedere al lavoro agile con modalità agevolate. Questo definisce il lavoro agile come una importante leva di inclusione in grado di favorire una migliore gestione dei tempi di cura e di recupero o in generale migliorare il work-life balance. L'Ente, agevolando l'adozione strutturata di questa modalità lavorativa per i propri dipendenti che rientrano nelle categorie protette, i genitori di figli piccoli o tutti coloro che hanno importanti problemi di salute, contribuisce al miglioramento del clima aziendale, promuovendo una cultura inclusiva. Favorire il lavoro agile per chi presenta patologie, disabilità o responsabilità di cura rappresenta una scelta che non si limita a rispondere a un obbligo normativo, ma si configura come un intervento strategico per la rimozione di ostacoli che impedirebbero una piena partecipazione al lavoro, seguendo un principio cardine dell'inclusione: adattare l'ambiente alle persone, non il contrario. L'adozione del lavoro agile con modalità agevolate per i lavoratori fragili, le categorie protette e i



Direzione generale / Servizio amministrativo

genitori di bambini piccoli rappresenta non un semplice beneficio, ma una condizione abilitante che permette di conciliare esigenze personali, familiari e sanitarie con la continuità lavorativa. In questo senso, il lavoro agile diventa uno strumento concreto di prevenzione delle discriminazioni indirette e di promozione dell'equità. In quest'ottica L'E.R.S.U.adotta condizioni particolari per il personale che rientra in queste fattispecie consentendo il lavoro agile con deroga alla prestazione in presenza per le categorie protette e la possibilità, per coloro che hanno responsabilità di cura, di svolgere a casa le due giornate di rientro previste.

L'esperienza dell'Ente ha dimostrato che non vi è stato un calo di produttività e che la migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, per tutti, offre innegabili vantaggi per i lavoratori e le lavoratrici in termini di risparmi sui costi di trasporti, recupero di ore di "vita", aumento della motivazione. L'Amministrazione che offre flessibilità a chi ne ha più bisogno riduce lo stress, aumenta la produttività sostenibile, e contribuisce a creare un clima di fiducia e rispetto.

Nella sezione del Lavoro agile, in linea con gli indirizzi sopraggiunti dalla Regione Sardegna, è indicato come l'Ente applica modalità di lavoro alla luce dell'esperienza fin qui maturata, contribuendo a diffondere una cultura basata su fiducia, autonomia e responsabilità, valorizzando i risultati, la collaborazione e il benessere delle persone. Sarà costante peraltro il monitoraggio della reale efficacia di tale modalità soprattutto sul piano personale.

Anni di riferimento: 2026 - 2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione;

2.2 azione positiva 2: analisi e verifica della corretta applicazione di alcuni istituti contrattuali alla luce della nuova normativa sulla parità di genere e contrasto ad ogni discriminazione

L'Ente, in linea con gli obiettivi e le disposizioni nazionali e della Regione Sardegna, analizza gli istituti contrattuali (congedi parentali, permessi per gravi motivi familiari, flessibilità individuale dell'orario di lavoro, ecc.) al fine di verificare la loro corretta applicazione alla luce dei più recenti orientamenti in materia di parità di genere, ma anche i riflessi fiscali, previdenziali e giuridici riguardo alle unioni civili e convivenze di fatto e sulla base di casistiche e di esigenze manifestate dai e dalle dipendenti. In questo senso il personale afferente al settore AA.GG e RU, attraverso la partecipazione a corsi dedicati sarà costantemente aggiornato in materia in modo da poter fornire corrette informazioni a tutti i dipendenti sulle opportunità che la legislazione vigente offre ai genitori, ai lavoratori disabili e a coloro che assistono familiari non autosufficienti.

In particolare e si porranno in essere tutti gli adempimenti organizzativi, procedurali e informativi necessari a garantire la piena ed effettiva applicazione delle nuove tutele introdotte in questo ambito quale, per esempio, la Legge n. 106/2025, entrata in vigore il 01.01.2026, a favore dei lavoratori affetti da malattie oncologiche e/o da patologie invalidanti o croniche (anche rare) con invalidità pari o superiore al 74%.

Verranno intraprese azioni di sensibilizzazione finalizzate ad una riconsiderazione sul ruolo dei padri nella condivisione dei compiti di cura all'interno della famiglia e sull'uso da parte loro dei congedi parentali.

Anni di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione se non quelle dedicate alla formazione.



Direzione generale / Servizio amministrativo

2.3 azione positiva 3: sostegno al reinserimento lavorativo del personale che rientra in servizio dopo lunga assenza

Nel favorire la diffusione di quella cultura solidaristica che è alla base della realizzazione delle azioni positive, l'Ente adotta misure per favorire il reinserimento lavorativo del personale che rientra in servizio dopo lungo tempo (maternità, congedi parentali, aspettative, ecc.) quali

- ove possibile e in accordo con il o la dipendente, strumenti e percorsi per mantenere il contatto con l'ambiente di lavoro durante l'assenza,
- attività di affiancamento, aggiornamento formativo e supporto lavorativo tesi a facilitare il recupero da parte del lavoratore o della lavoratrice delle proprie mansioni e la propria attività in autonomia e con gradualità.

Anno di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

2.4 azione positiva 4: sostegno all'inserimento lavorativo del personale neoassunto o acquisito in comando/mobilità

L'Ente adotta misure che favoriscano il migliore inserimento lavorativo del personale neoassunto o acquisito in comando o mobilità (*onboarding*) attraverso percorsi individuali di affiancamento e formazione volti ad accompagnare il lavoratore o la lavoratrice nella fase iniziale del suo servizio favorendo la conoscenza dell'E.R.S.U., della sua *mission* e dell'organizzazione nel suo complesso. L'intento è quello di valorizzare le risorse umane fin dal primo giorno di lavoro dal momento che rappresentano un valore aggiunto e una possibilità di crescita per tutto l'Ente. Gli interventi saranno mirati a potenziare nel personale neoassunto o acquisito in comando competenze specifiche del settore di assegnazione ma soprattutto a rafforzare le competenze trasversali necessarie per interiorizzare una cultura di riferimento condivisa (*mentoring*), facilitando l'integrazione con i colleghi, favorendo un clima di lavoro collaborativo cercando di ridurre potenziali situazioni di stress lavoro-correlato e guidando la crescita professionale così da raggiungere in tempi brevi una piena autonomia lavorativa. Nel corso del 2025 tali misure sono state adottate per cinque nuovi assunti (3 unità con profilo di operatore tecnico cuoco, una unità con profilo di istruttore amministrativo e una unità con profilo di funzionario amministrativo).

Anni di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale dell'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

3. Obiettivo 3 - Formazione, informazione e sensibilizzazione per sostenere il cambiamento culturale ed organizzativo dell'Ente.

3.1 azione positiva 1: formazione del personale sulle tematiche legate alla parità di genere, al contrasto alle discriminazioni, al mobbing e al benessere organizzativo

La formazione, da sempre, rientra nella strategia organizzativa dell'Ente, nell'ottica di accrescimento dell'efficienza dell'azione amministrativa e di ottimale utilizzazione delle risorse umane. Tutte le attività di formazione seguono i principi espressi dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del



Direzione generale / Servizio amministrativo

14/01/2025. La programmazione della formazione deve essere realizzata secondo criteri di partecipazione e trasparenza, garantendo pari opportunità di adesione dei dipendenti alle attività senza distinzione di categorie e profili professionali ma sempre in modo agevole e calibrato su ruoli e mansioni.

L'Ente quindi, proseguendo sulla strada intrapresa, intende promuovere attività formative, informative e di sensibilizzazione:

- rivolte alla generalità del personale sulle tematiche legate alla parità di genere in raccordo con la Consigliera di Parità,
- rivolte alla generalità del personale sulle tematiche della disabilità, del contrasto alle discriminazioni, della valorizzazione delle differenze, sul fenomeno del mobbing e sul benessere organizzativo,
- rivolte specificamente ai dirigenti e ai funzionari sulla tematica della mediazione del conflitto in ambito organizzativo.

Nel corso del 2025 ha ottenuto un grande riscontro la promozione della partecipazione ai corsi Syllabus: La cultura del rispetto e RiformaMentis, che ponevano l'accento sulla valorizzazione delle diversità e delle caratteristiche delle persone per lavorare insieme al fine di raggiungere gli obiettivi istituzionali e comuni oltre che fornire indicazioni per individuare, prevenire, gestire le diverse forme di molestia, violenza e discriminazione, È il caso di sottolineare che, al fine di agevolare l'innovazione e il cambiamento culturale sui temi della promozione delle pari opportunità, è necessario organizzare percorsi informativi e formativi che coinvolgano tutti i livelli dell'Ente, incluso il personale dirigente che primariamente deve farsi promotore del cambiamento culturale. La formazione e la sensibilizzazione diffusa e partecipata rappresentano, infatti, una leva essenziale per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto della parità e al superamento degli stereotipi.

Anni di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso a esperti esterni all'Ente o mediante adesione alle iniziative della Regione Sardegna.

Spesa: le risorse economiche per l'attuazione dell'azione trovano copertura sui capitoli di spesa dedicati alla formazione del personale del bilancio di previsione 2025 e pluriennale 2025-2027.

4. Obiettivo 4 - Azioni di contrasto alla discriminazione.

4.1 azione positiva 1: garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure di selezione per il reclutamento del personale e per le progressioni di carriera

L'azione è finalizzata al superamento delle discriminazioni, soprattutto indirette, nelle procedure di selezione del personale e di progressione di carriera, con particolare riguardo alle selezioni per l'acquisizione di figure professionali con mansioni di tipo operativo o tecnico. Pertanto, nei bandi di concorso e/o selezione e in quelli per le progressioni di carriera deve essere espressamente richiamato il rispetto della normativa in tema di pari opportunità e deve essere contemplato l'utilizzo sia del genere maschile che di quello femminile.

Nello specifico dunque l'E.R.S.U. si impegna a:

- assicurare la presenza nelle commissioni di concorso e selezione di almeno un terzo di componenti di sesso femminile salvo motivata impossibilità, così come previsto dall'art. 57 del D.Lgs n. 165/2001, garantendo comunque nel contempo l'osservanza del disposto di cui all'art. 35, comma 3, lettera e), dello stesso D.Lgs n. 165/2001 "Le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni si conformano ai seguenti



Direzione generale / Servizio amministrativo

principi [...]: composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso [...]”;

- a dare puntuale applicazione alle disposizioni di cui all'art. 48, comma 1, del D.Lgs n. 198/2006, nella parte in cui prevede che *“in occasione tanto di assunzioni quanto di promozioni, a fronte di analoga qualificazione e preparazione professionale tra candidati di sesso diverso, l’eventuale scelta del candidato di sesso maschile è accompagnata da un’esplicita e adeguata motivazione”*;
- a fornire opportunità di carriera e di sviluppo della professionalità al personale sia maschile sia femminile, compatibilmente con le disposizioni normative e contrattuali in tema di progressioni di carriera, incentivi e progressioni economiche.

Nel corso del 2025 sono state costituite n. 2 commissioni di selezione per l'assunzione di personale e, anche in questi casi, in ciascuna di esse si è assicurata la parità di genere in conformità alle disposizioni di legge. Si rileva altresì che in ciascun avviso di selezione è stato espressamente richiamato il rispetto della normativa in tema di pari opportunità. Della composizione delle suddette commissioni, inoltre, è stata data opportuna comunicazione all'ufficio della Consigliera Regionale di Parità così come richiesto da nota prot. n. 18 del 20/01/2020.

Per gli anni a venire si continuerà a seguire, con le stesse modalità, il percorso già intrapreso in termini di parità di genere.

Anni di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

4.2 azione positiva 2: adozione di un linguaggio rispettoso dell'identità di genere

L'Ente sostiene la cultura della parità di genere e della valorizzazione delle differenze favorendo l'utilizzo di un linguaggio rispettoso dell'identità di genere e delle differenze in tutte le forme di comunicazione formale-informale e in tutti gli atti amministrativi. È infatti necessario essere consapevoli dell'importanza di conciliare un linguaggio rispettoso dell'identità di genere con la necessità di chiarezza e trasparenza richieste dalla comunicazione di tipo amministrativo.

La lingua non è un semplice strumento di comunicazione né un banale specchio della realtà, può creare realtà ed essere un potente motore di cambiamento. Attraverso il linguaggio, infatti, non si descrive semplicemente l'esistente ma si contribuisce, talvolta, alla costruzione e al rafforzamento di vecchi e nuovi stereotipi culturali, rispecchiando il linguaggio la cultura della nostra società. Per queste ragioni nell'Ente è in vigore il Vademecum per l'uso di un linguaggio inclusivo e di genere, adottato con Delibera del Consiglio di amministrazione n. 58 del 28/11/2024 che si propone di stimolare la riflessione sul linguaggio utilizzato dall'Ente nella stesura dei propri atti. Le indicazioni fornite nel documento possono essere utili come semplice consultazione per quanti/e ritengono che una maggiore consapevolezza degli usi linguistici possa contribuire a rafforzare l'uguaglianza di genere, contrastare gli stereotipi sessisti e favorire il rispetto delle differenze tutte. Il Vademecum sarà aggiornato con eventuali novità normative e diffuso tra il personale di nuova acquisizione insieme al nuovo Codice etico della regione Sardegna. L'Ente inoltre sarà coinvolto, anche in virtù di questo Vademecum, in un regime di collaborazione, con la Regione Sardegna che si propone di introdurre linee guida relative al corretto utilizzo del linguaggio di genere nella predisposizione dei documenti e dei materiali di comunicazione.

Anni di riferimento: 2026-2028



Direzione generale / Servizio amministrativo

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.

4.3 azione positiva 3: formazione del personale

L'Ente favorisce la formazione e l'aggiornamento del personale, senza discriminazioni tra uomini e donne, come metodo permanente per assicurare l'efficienza dei servizi attraverso il costante adeguamento delle competenze di tutti. A tutto il personale è garantita la partecipazione a corsi di formazione qualificati, organizzati eventualmente anche fuori dalla sede di lavoro. Verrà garantita la pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori e, ove possibile, saranno adottate modalità organizzative atte a favorire la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare. L'E.R.S.U. opera in linea con le ultime direttive ministeriali sostenendo la crescita delle persone e lo sviluppo delle competenze nelle diverse fasi della vita lavorativa: in caso di reclutamento, in caso di cambiamenti normativi o organizzativi complessi, in caso di cambiamento di mansioni o funzioni e in generale lungo tutto il percorso lavorativo (*life-long learning*).

Anni di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: le risorse economiche per l'attuazione dell'azione trovano copertura sui capitoli di spesa dedicati alla formazione del personale del bilancio di previsione 2025 e pluriennale 2025-2027.

5. Obiettivo 5 – *Age management*: il valore dell'esperienza delle lavoratrici e dei lavoratori.

5.1 azione positiva 1: miglioramento del benessere organizzativo del personale over 50

I dati relativi alla distribuzione del personale dell'E.R.S.U. di Sassari suddivisi per fasce di età mostrano una realtà in cui *l'age management* comincia a essere una dimensione rilevante tale da richiedere attenzione. Il numero dei e delle dipendenti incluso nella fascia dai 51 anni ai 60, costituiscono il 56% del totale. In tutti i contesti in cui questo fenomeno avviene, si possono riscontrare diversi problemi legati, per esempio, al minore coinvolgimento nei cambiamenti organizzativi e nella formazione, al maggiore rischio di problemi di salute psicofisica, alla riduzione della motivazione e altro. Per questo l'Ente intende valorizzare le conoscenze, le esperienze e le competenze acquisite soprattutto da chi si avvicina ai 60 anni attraverso affiancamenti rivolti soprattutto ai più giovani cercando di allontanare lo stereotipo dell'età sul lavoro ma anche modalità organizzative (es. lavoro agile) che permettano l'alleggerimento del carico lavorativo e il recupero psicofisico oltre a promuovere quanto più possibile il coinvolgimento dei dipendenti over 50 in attività formative. Le principali fasi dell'azione riguardano:

- il censimento del personale over 50, over 60 e prossimi alla pensione con relative abilità, capacità e attitudini;
- coinvolgimento dei dipendenti over 60 come formatori su competenze specifiche maturate nel corso della carriera.

Anni di riferimento: 2026-2028

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al solo personale interno all'Ente.

Spesa: l'azione non richiede lo stanziamento di specifiche risorse economiche per la sua attuazione.



Direzione generale / Servizio amministrativo

6. Monitoraggio e aggiornamento del Piano

In un'ottica di trasparenza è essenziale che l'attività dell'E.R.S.U. sia sottoposta a costante ed accurata analisi dei risultati raggiunti attraverso l'attuazione delle azioni positive programmate e dei relativi impatti.

Si provvederà pertanto a rendicontare e valutare le azioni positive pianificate, il grado di formazione e informazione del personale e i dati relativi alla fruizione alle diverse misure di conciliazione e agli istituti dei congedi e dei permessi utilizzati da personale, anche attraverso la compilazione dei dati richiesti dalla richiamata Direttiva n. 2 del 26/06/2019 con la periodicità ivi prescritta.

La raccolta e l'analisi dei dati, la pianificazione e la messa in atto degli interventi per la risposta ai bisogni rilevati ed il monitoraggio e la valutazione dei risultati saranno accompagnati da una costante attenzione ai bisogni prioritari in un'ottica di pari opportunità e inclusione, anche attraverso il confronto con i soggetti istituzionali, il C.U.G. e la Consigliera di Parità.

Sottosezione 3.4 – Piano triennale dei fabbisogni del personale

Premessa

Come prescritto dal comma 2 dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 2021, il Piano triennale del fabbisogno di personale è aggiornato annualmente all'interno della Sezione organizzazione e capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Con il presente documento si procede alla programmazione del fabbisogno di personale riferita al triennio 2026-2028 in coerenza con quanto previsto dall'art. 54 della L.R. n. 31/1998, dagli artt. 6 e 6-ter del D.lgs. n. 165/2001, dal Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 08.05.2018 (avente ad oggetto: "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA").

L'art. 15, comma 1, della L.R. n. 31/1998 stabilisce che "*La Giunta regionale, su proposta dell'Assessore competente in materia di personale, sentiti gli assessori competenti, determina e aggiorna le dotazioni organiche dell'Amministrazione regionale e, di concerto con il Presidente della Regione, del Corpo forestale e di vigilanza ambientale. Sulla base delle dotazioni organiche così determinate, la Giunta regionale approva il Piano triennale del fabbisogno del personale*". Ai sensi del comma 2 del medesimo art. 15 "*Il Piano, in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e nel rispetto dei vincoli di spesa stabiliti dal bilancio pluriennale, quantifica le risorse umane necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali*". Il successivo art. 16, commi 1 e 2, della L.R. n. 31/1998 prescrive invece che "*Gli enti, le agenzie, le aziende e gli istituti del sistema Regione definiscono l'organizzazione degli uffici e le dotazioni organiche attenendosi alle disposizioni del presente Titolo, a eccezione di quelle concernenti gli organi d'indirizzo politico*" e che "*Gli atti adottati ai sensi del presente articolo rientrano, ai fini dell'esercizio del controllo preventivo, tra quelli indicati dall'articolo 3, comma 1, lettera e) della legge regionale 15 maggio 1995, n. 14*".

Nell'ambito del contesto normativo regionale sopra richiamato dunque il Consiglio di Amministrazione è chiamato ad approvare le dotazioni organiche dell'Ente e, sulla base di queste, il Piano triennale del fabbisogno di personale.

A norma degli artt. 6 e seguenti del D.lgs. n. 165/2001, come novellati dall'art. 4 del D.lgs. n. 75/2017, il Piano si sviluppa in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente dalle pubbliche amministrazioni - con la conseguenza che di anno in anno può essere modificato in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale - secondo la metodologia operativa di orientamento definita nelle linee guida per la pianificazione dei fabbisogni di personale approvate con il decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 8 maggio 2018.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Specificamente, a norma delle disposizioni normative e alle linee guida D.M. 8 maggio 2018 sopra richiamate:

- il Piano, essendo sviluppato in prospettiva triennale e dovendo essere adottato annualmente, deve indicare per ciascuna annualità le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;
- il Piano deve essere adottato in coerenza con il ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- nel contesto normativo attuale è superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano in quanto il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, piuttosto, un valore finanziario destinato all'attuazione del programma assunzionale 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'assolvimento degli 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;
- il Piano è oggetto di specifica forma di pubblicità e di trasparenza ai sensi dell'art. 16 del D.lgs. n. 33/2013 (recante disposizioni 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) che prevede l'obbligo di pubblicazione della dotazione organica e del costo del personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato; le linee guida D.M. 8 maggio 2018 specificano 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. 165/2001 deve essere effettuata entro 30 giorni dalla loro adozione.

STATO DI ATTUAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO PREVISTO NEL PIAO 2025-2027

a) piano 2025-2027: previsione da PIAO 2025/2027

Modalità di reclutamento	Dirigenti	Cat B	Cat C	Cat D	Totale
Mobilità extra comparto (art. 30, D.lgs. 165/2001) (art. 38 bis L.R. n. 31/1998)	1			1	2
Concorso unico regionale			2		2
Avviamento iscritti nelle liste di collocamento degli uffici circoscrizionali del lavoro		2			2
Totale	1	2	2		6

b) attuazione PIAO 2025/2027

In attuazione del precedente Piano del fabbisogno, sono state inquadrate a tempo indeterminato complessivamente 5 unità di personale dipendente, come meglio rappresentato nella tabella che segue:



Direzione generale / Servizio amministrativo

Modalità di reclutamento	Dirigenti	Cat B	Cat C	Cat D	Totale
Mobilità extra comparto (art. 30, D.lgs. 165/2001) (art. 38 bis L.R. n. 31/1998)	1			1	2
Concorso unico regionale			1		1
Avviamento iscritti nelle liste di collocamento degli uffici circoscrizionali del lavoro		2			2
Totale	1	2	1		5

c) Rappresentazione delle procedure residue dal precedente PIAO 2025/2027

Modalità di reclutamento	Dirigenti	Cat B	Cat C	Cat D	Totale
Mobilità extra comparto (art. 30, D.lgs. 165/2001) (art. 38 bis L.R. n. 31/1998)					
Concorso unico regionale			1		1
Avviamento iscritti nelle liste di collocamento degli uffici circoscrizionali del lavoro					
Totale			1		1

Le ragioni della mancata acquisizione della unità lavorativa di categoria C programmata nel PIAO 2025-2027, da reclutare attraverso il concorso unico regionale bandito dalla Regione Sardegna per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di n. 98 unità di personale, di cui n. 2 da inquadrare presso questo Ente, sono dovute in prima battuta alla rinuncia del candidato destinato all'Ente e successivamente alla rinuncia dei candidati individuati dalla RAS per scorimento della stessa graduatoria.

STATO DELL'ORGANICO

Nella tabella a seguire è rappresentata la consistenza effettiva del personale in servizio presso l'Ente alla data del 31/12/2025.

Stato dell'organico ovvero consistenza effettiva del personale in servizio alla data del 31/12/2025	
INQUADRAMENTO	CONSISTENZA EFFETTIVA AL 31/12/2025
DIRIGENTI	2
CATEGORIA D	12*
CATEGORIA C	8
CATEGORIA B	26
CATEGORIA A	0
PERSONALE ISCRITTO ALLA LISTA SPECIALE ISTITUITA PRESSO L'ASSESSORATO COMPETENTE IN MATERIA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE (L.R. n. 42/89 E L.R. n. 3/2008)	4**
TOTALE	52



Direzione generale / Servizio amministrativo

- * di cui una unità a tempo indeterminato in assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna e una unità a tempo indeterminato in assegnazione temporanea presso la Regione Sardegna (Direzione generale dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport);
- ** personale tutto in assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna / Direzione generale del lavoro.

CONDIZIONI E LIMITI DI SPESA PER NUOVE ASSUNZIONI DI PERSONALE

La normativa statale impone la sussistenza di specifiche condizioni per poter dare corso alle nuove assunzioni ovvero aver rispettato le disposizioni sul contenimento della spesa per il personale e sulla razionalizzazione delle strutture di cui ai commi 557 - 557 quater dell'art. 1 della L. n. 296/2006, consistenti nella riduzione, rispetto al triennio 2011-2013, della spesa per il personale, nonché precisi limiti di spesa alle nuove assunzioni in relazione alle economie delle cessazioni del personale (capacità assunzionale).

Per quanto riguarda la spesa dell'anno 2025, che dovrà essere definita in sede di approvazione del Rendiconto anno 2025, si rappresenta di seguito la tabella riassuntiva rappresentativa dei costi sostenuti rispetto al limite di spesa definito ai sensi dei commi 557 - 557 quater dell'art. 1 della L. n. 296/2006:

Tabella 1

spese per il personale 2025

Retribuzioni lorde	2.590.114,44
Altre spese per il personale	16.097,70
Contributi sociali a carico dell'ente	765.100,21
Irap	164.691,43
Acquisto di servizi	
Rimborsi spesa personale	185.376,66
Totale spese per il personale 2025 (da confermare)	3.721.380,44

Tabella 2

componenti da dedurre

Spese finanziate con risorse UE	
Straordinario elettorale	
Spese non costituenti retribuzioni o oneri per il personale in servizio	
Incentivi tecnici	31.163,28
Spese per categorie protette	130.297,11
Rimborsi personale comando out/assegnaione temporanea out	107.439,84
Assegni familiari	
Impegni oneri per progressioni professionali	
Incrementi contrattazione collettiva	743.576,23
Totale elementi da dedurre 2025	1.012.476,46



Direzione generale / Servizio amministrativo

Tabella 3

TOTALE SPESA 2025 AL NETTO DELLE COMPONENTI DA DEDURRE	2.708.903,98
--	--------------

Tabella 4

Spesa per il personale 2025	2.708.903,98
Spesa media triennio 2011-2012 2013 (dato comprensivo e dell'Irap)	3.027.325,30
differenza	-318.421,33

Dalla rappresentazione emerge che la spesa di personale, al netto delle suddette sottrazioni, nell'anno 2025 è stata inferiore alla spesa media del triennio 2011-2013, presupposto indispensabile per dare avvio alla fase di verifica della capacità assunzionale per il triennio 2026-2028.

CAPACITÀ ASSUNZIONALE

La legislazione statale di riferimento, ovvero l'art. 3, commi 5, 5-sexies e 6, del D.L. n. 90/2014 come modificato dall'art. 14 bis del D.L. n. 4 del 28/01/2019, stabilisce limiti economici determinati in base ai risparmi delle cessazioni del personale di ruolo riscontrati negli anni precedenti ad esclusione delle cessazioni di personale appartenente alle categorie protette. Nello specifico impone il rispetto di determinate condizioni stabilendo che ferme restando le disposizioni previste dall'articolo 1, commi 557, 557-bis e 557-ter, della legge 27 dicembre 2006, n. 29, a decorrere dall'anno 2014 è consentito il cumulo delle risorse destinate alle assunzioni per un arco temporale non superiore a cinque anni, nel rispetto della programmazione del fabbisogno e di quella finanziaria e contabile; è altresì consentito l'utilizzo dei residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente.

La capacità assunzionale, alla luce delle disposizioni richiamate, è determinata come segue:

Annualità	Capacità assunzionale
2026	residui assunzionali anni 2021-2025
2026	100% delle economie delle cessazioni 2025
2027	100% della previsione economie delle cessazioni certe 2026
2028	100% della previsione economie delle cessazioni certe 2027

In applicazione delle disposizioni statali sopra richiamate la capacità assunzionale sulla base della quale devono essere programmate le nuove assunzioni di personale a tempo indeterminato nel Piano del fabbisogno 2026-2028 dell'Ente è così determinata:

Capacità assunzionale 2025-2027	€ 317.394,18
Spesa assunzioni anno 2025-2027	€ 275.574,06
Risorse residue	€ 41.820,12



Direzione generale / Servizio amministrativo

Determinazione capacità assunzionale teorica 2026-2028					
	Unità	Totale economie	Percentuale turn over	risorse assunzionali	
Recupero risorse anni precedenti 2021-2025				€ 41.820,12	Totale € 41.820,12 Capacità assunzionale disponibile dal 2026
Cessazioni 2025	-	-	-	-	
Previsioni cessazioni 2026	-	-	-	-	
Previsioni cessazioni 2027	-	-	-	-	
Totale capacità assunzionale				€ 41.820,12	

COPERTURA FINANZIARIA

La predetta capacità assunzionale trova copertura nell'attuale bilancio finanziario di previsione 2026-2028, Deliberazione del Consiglio di amministrazione dell'E.R.S.U. di Sassari n. 69 del 28.11.2025, concernente "Approvazione bilancio di previsione per competenza e cassa 2026 e competenza 2027 e 2028 e relativi allegati" divenuta esecutiva a seguito di nulla osta ai sensi della L.R. 15 maggio 1995, n. 14 e smi. rilasciato con Delibera di Giunta regionale n. 68/21 del 31. 12.2025, come meglio rappresentato nella tabella seguente:

Annualità	2026	2027	2028
Stanziamento complessivo personale	2.734.504,28	2.784.504,28	2.784.504,28
Costi personale in servizio	2.455.384,21	2.455.384,21	2.455.384,21
Risorse finanziarie disponibili	279.120,07	329.120,07	329.120,07

Le risorse finanziarie disponibili (così come, per omogeneità, la predetta capacità assunzionale determinata in base alle economie delle cessazioni) sono riferite alla copertura della parte fissa della retribuzione e dei relativi oneri riflessi e IRAP a carico del datore di lavoro con esclusione dunque della retribuzione accessoria di cui ai fondi per lo straordinario, per il rendimento, per la posizione e per le progressioni professionali, con riguardo al personale non dirigente, e di cui al fondo di risultato quanto al personale dirigente. Ciò in quanto la parte accessoria della retribuzione deve necessariamente trovare copertura nelle risorse specificamente stanziate per il trattamento accessorio che, a decorrere dal 2017, ai sensi dell'art. 23 del D.lgs. n. 75/2017, sono contenute, indipendentemente dalle unità in servizio, nei limiti del 2016.

A - Assunzioni da programmare

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima di cui si è dato conto nei paragrafi precedenti, l'Ente, nell'ambito del presente Piano, allo stato potrà procedere unicamente alla riproposizione dell'acquisizione della unità di categoria C programmata nel PIAO 2025-2027, da reclutare prioritariamente attingendo alle graduatorie in corso di vigenza ai sensi del comma 6 dell'art. 7 della l.r. n. 1 del 2023 dell'Amministrazione regionale e degli enti del sistema Regione. In seconda istanza si potrà procedere attraverso l'istituto della mobilità volontaria in virtù del fatto che a decorrere dal 01.01.2025, è venuta meno la deroga, prevista dal legislatore nazionale, in ordine all'applicazione dell'art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001, relativo alla disciplina ordinaria in materia di mobilità volontaria nel pubblico impiego.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Tale norma, vigente negli ultimi anni, a partire dall'introduzione dell'articolo 3, comma 8, della legge 56/2019 (cosiddetta "legge concretezza"), consentiva alle amministrazioni pubbliche di procedere all'indizione di concorsi pubblici senza l'obbligo preliminare di esperire le procedure di mobilità volontaria. Pertanto, a decorrere dal 1° gennaio 2026, è rientrata pienamente applicabile la disciplina prevista dall'art. 30, comma 2-bis, del Decreto Legislativo n. 165/2001, nella sua formulazione originaria secondo la quale le pubbliche amministrazioni saranno nuovamente obbligate a verificare, attraverso le procedure di mobilità volontaria, la possibilità di coprire i posti vacanti con personale già in servizio presso altre amministrazioni, prima di procedere all'indizione di nuovi concorsi pubblici.

Sulla base delle esigenze sopra rappresentate e delle priorità individuate in ragione dei limiti di spesa esposti, sono definite le assunzioni da programmare per le annualità 2026 - 2028 con il relativo costo per ciascuna annualità, distintamente per inquadramento contrattuale, così come esposto nella tabella a seguire:

- Programma assunzioni 2026 - 2028			Anno 2026		Anno 2027		Anno 2028		
Personale distinto per inquadramento	Assunzioni 2026-2028 (numero totale e aree professionali)	Costo unitario annuo (lordo oneri riflessi)	Unità da assumere nel 2026	Totale costo 2026	Unità da assumere nel 2027	Totale costo 2027	Unità da assumere nel 2028	Totale costo 2028	Totale costo 2026 - 2028
CAT. D									
CAT. C	area amministrativa economico-finanziaria -	49.491,89	1	49.491,89		0,00		0,00	49.491,89
CAT. B	-								
TOTALI									49.491,89

Le risorse incidono parzialmente sui costi per via della programmazione dell'assunzione in corso di anno (nella misura del 50% pari a € 24.745,95), presumibilmente luglio 2026

Le assunzioni previste nel presente Piano potranno essere oggetto di successiva rimodulazione, al fine di dare attuazione ad eventuali disposizioni di legge che dovessero essere approvate nel periodo di riferimento.

Il reclutamento del contingente di personale non inquadrato nella qualifica dirigenziale di categoria D, C e B avverrà attraverso le seguenti modalità:

- Modalità di reclutamento personale non inquadrato nella qualifica dirigenziale			
Categorie	Selezioni interne (art. 1, comma 4, L.R. n. 18/2017)	Concorso unico regionale o scorrimento graduatorie vigenti anche presso altre amministrazioni del comparto (Cat. C)	Mobilità extra comparto (art. 30, D.lgs. 165/2001) (art. 38 bis L.R. n. 31/1998)
DIR			
D			
C		1	
B			
Totale		1	

B - Ulteriori assunzioni da prevedere che non gravano sulla capacità assunzionale dell'Ente



Direzione generale / Servizio amministrativo

Assunzione personale TD

L'Ente ha avviato Selezione pubblica, per titoli ed esame, per il reclutamento a tempo determinato e pieno di n. 2 unità di categoria C, livello economico C1, istruttore amministrativo, in esecuzione della deliberazione consiliare E.R.S.U.SS n. 63/25 del 07/10/2025 con la quale sono state programmate le assunzioni a tempo determinato finanziate nell'ambito del PR Sardegna FSE+ 2021-2027 (Calendario 2/2025) - CUP: D81I25000310002 Contributo regionale (Pos. fin. SC08.6644 del Cdr 00.11.02.02) - CUP: D81I25000320002, Convenzione per il finanziamento di Borse di studio e azioni di sostegno a favore di studenti capaci e meritevoli, privi di mezzi, inclusi gli studenti con disabilità, relativi all'anno accademico 2025/2026, di cui alla D.G.R. n. 38/14 del 16.07.2025.

La procedura attualmente in corso si concluderà presumibilmente entro il primo semestre del 2026.

Categorie protette

Nel corso del 2025 si è verificata una scopertura riguardante una posizione afferente alla categoria disabili. È stata avviata tempestivamente la relativa procedura assunzionale attraverso la stipula con ASPAL - CPI di Sassari di convenzione, ai sensi dell'art. 11 della legge 12 marzo 1999, n. 68, per l'assunzione di n. 1 (uno) lavoratore/trice con disabilità appartenente alle categorie di cui all'art 1 della L. 68/1999 (Determinazione ASPAL n. 1575 del 28.04.2025). La procedura attualmente in corso si concluderà presumibilmente entro il secondo semestre del 2026.

Del presente piano di programmazione delle assunzioni per gli anni 2026 – 2028 verrà data informativa alle OO.SS.

Sottosezione 3.5 – Piano della formazione del personale

Il Piano della formazione rivolta al personale dell'E.R.S.U.di Sassari, per il periodo 2026-2028, si pone sia in continuità del Piano triennale 2025-2027. Il Piano è rivolto ai dirigenti e ai dipendenti dell'Ente e, in coerenza con gli obiettivi strategici e l'impostazione del PIAO, costituisce uno strumento fondamentale nel rafforzamento dell'azione amministrativa, contribuendo a: sviluppare le competenze di tutto il personale allineandole agli standard imposti dall'evoluzione normativa e di contesto; finalizzare l'agire organizzativo in virtù degli obiettivi e degli output desiderati e programmati; valorizzare in generale l'individuo nel suo apporto specifico e l'organizzazione nel suo complesso.

Al fine di garantire il più ampio coinvolgimento del personale dipendente, le metodologie didattiche tradizionali (quali la lezione frontale d'aula e la formazione a distanza - FAD), saranno affiancate, quando possibile, da metodologie più "attive" (quali laboratori, workshop e formazione-intervento). La scelta dei metodi didattici più appropriati sarà effettuata dal Settore Affari Generali – Area Risorse Umane – Anticorruzione e Trasparenza, tenendo in considerazione le principali esigenze dell'Ente, sia in termini di obiettivi attesi e organizzazione.

Gli stanziamenti richiesti in sede di proposta di bilancio di previsione sono i seguenti:

Capitolo	2026	2027	2028
SC.02.01194	10.000,00	10.000,00	10.000,00
SC.02.01195	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Totale euro	20.000,00	20.000,00	20.000,00



Sezione 3.5.1. Rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi

In sede di predisposizione della presente sezione sono state recepite le indicazioni del Ministro della Funzione Pubblica che, in data 15 gennaio 2025, ha adottato la Direttiva dal titolo *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"* la quale, oltre a recepire i contenuti della Comunicazione della Commissione Europea sul rafforzamento dello spazio amministrativo europeo (ComPAct), e ribadire l'importanza della formazione di tutto il personale dipendente come leva del processo di rinnovamento della PA promosso anche nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha promosso alcuni importanti novità:

- **Importanza del concetto di valore pubblico:** anche le attività formative rivolte al personale della Pubblica Amministrazione devono essere utili e funzionali alla creazione di valore, per la PA, per le persone per i cittadini e le imprese; a tal proposito è indispensabile che la formazione rivolga la giusta attenzione ai temi dell'etica, aspetti umanistici connessi all'azione amministrativa anche ai fini del miglioramento del benessere organizzativo e della crescita professionale e personale dei singoli.
- Articolazione di un **piano di formazione annuale per ogni singolo dipendente di almeno 40 ore**, articolato e concordato dallo stesso con i dirigenti.
- Inclusione, nella formazione obbligatoria di tutti i dipendenti, di competenze trasversali in materia di **leadership e soft skills**, competenze per la **transizione amministrativa, digitale ed ecologica**, competenze relative ai **principi umanistici e valoriali della PA**.

Nello specifico la Direttiva richiama la strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche, nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa e, quindi, nella generazione di valore pubblico promossa dal PNRR, declinata prioritariamente attorno a **cinque principali aree di competenza** come di seguito schematizzate.

FIGURA 2 – Framework degli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica





La ricognizione svolta presso i Settori dell’Ente ha consentito di ricondurre i fabbisogni formativi alle seguenti macroaree:

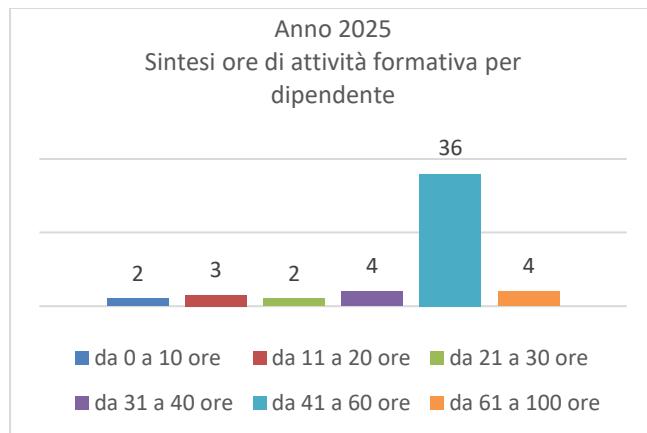
1. **Comuni** ai diversi Settori: quali quelle inerenti alla formazione obbligatoria in materia di sicurezza, privacy e anticorruzione, a quelle per lo sviluppo o l’approfondimento di competenze in lingua inglese, a percorsi per gli elementi di base in diritto amministrativo o di bilancio, appalti e gare.
2. **Specifici** di ogni Settore: sono quelle di tipo tecnico/specialistico (inclusa la formazione obbligatoria), e costituiscono la diretta manifestazione ed espressione degli obiettivi strategici e degli altri obiettivi di ciascun settore. Rientrano in questa categoria anche i fabbisogni digitali, relativi alle competenze in ambito informatico.

Sezione 3.5.2. Lo stato di attuazione della formazione prevista nel PIAO 2025-2027

Di seguito i dati relativi alla formazione erogata nell’anno 2025, si evidenzia che tutti i dipendenti dell’Ente hanno svolto attività di formazione, per un totale complessivo di 2.280 ore distribuite in 497 corsi:

ATTIVITA’ REALIZZATA NELL’ANNO 2025

ATTIVITA’ FORMATIVA E NUMERO DIPENDENTI	
NUMERO TOTALE DIPENDENTI 51	
ORE DI FORMAZIONE SVOLTE	2.280
UNITA’ LAVORATIVE COINVOLTE	51

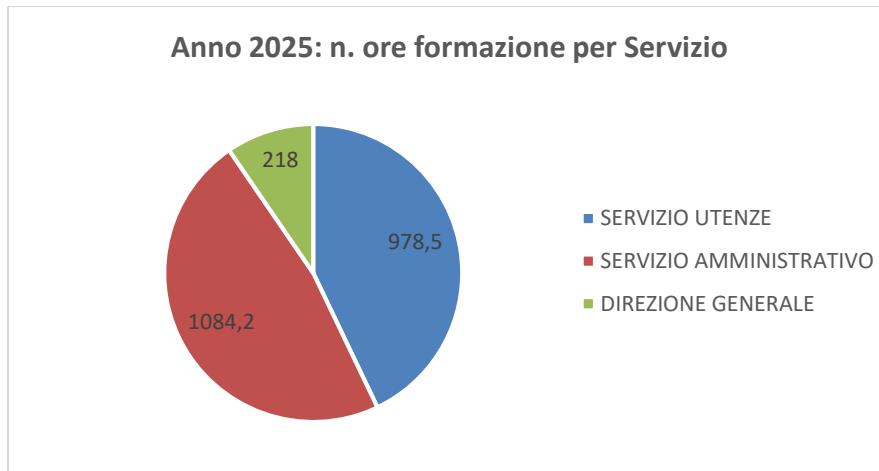




Direzione generale / Servizio amministrativo

Di seguito si riporta la formazione svolta nelle tre aree dirigenziali: Direzione Generale, Servizio Amministrativo e Servizio Utenze:

ANNO 2025	
ORE DI FORMAZIONE SVOLTE PER SERVIZIO	
DIREZIONE GENERALE	218
SERVIZIO AMMINISTRATIVO	1084
SERVIZIO UTENZE	978
TOT ORE	2.280



Anno 2025		
Ore di formazione svolte: DIREZIONE GENERALE e Settori	Affari Generali e RU - Anticorruzione e Trasp	340 ore
	Bilancio , Contabilità e Stipendi	172 ore
	Diritto allo studio, Att.Culturali e Comunicazione	226 ore
	Attività ricettive	257 ore
	Mensa, Magazzino e Controllo Qualità	712 ore
	Segreteria di Direzione	44 ore
	Servizio Amministrativo	30 ore
	Servizio Utenze	10 ore
	Comunicazione, Eventi, ICT, Privacy	174 ore
	Ufficio Tecnico Manutenzioni	225 ore
	Ufficio Tecnico Grandi Opere	90 ore

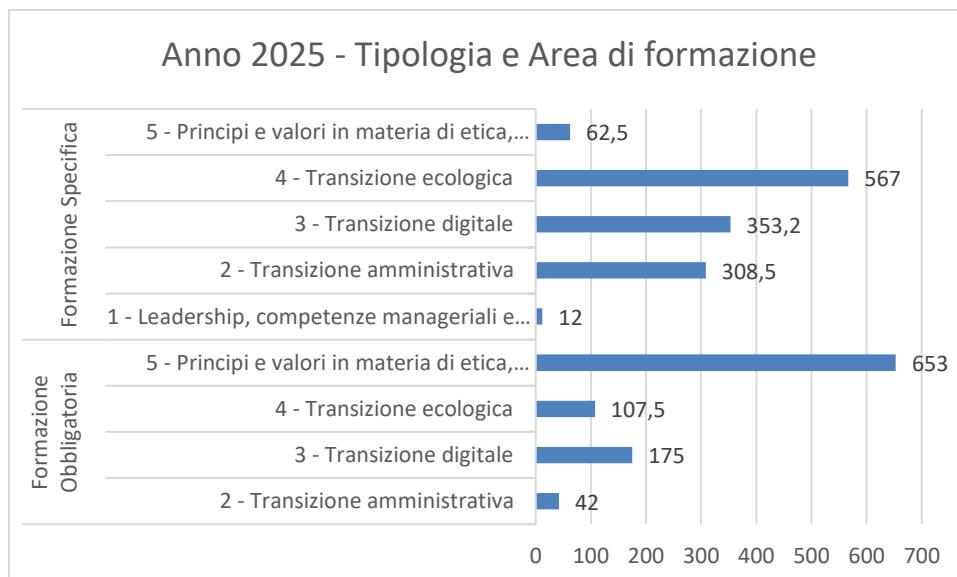


Direzione generale / Servizio amministrativo



Ore di formazione svolte per Unità e Categoria	Categoria B	1.091 ore
	Categoria C	483 ore
	Categoria D	667 ore
	Direttore Generale e Direttori dei servizi	40 ore

Gli interventi formativi attivati hanno riguardato le **cinque aree tematiche** proposte dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica in data 15 gennaio 2025, nell'ambito della formazione obbligatoria e nella formazione specifica:





Direzione generale / Servizio amministrativo

Argomenti	ore totali fruite nell' anno 2025
criteri C.A.M. nel processo di ristorazione	560
Accessibilità	23
Trasparenza, privacy, anticorruzione e whistleblowing	318
Appalti e Contratti	387,5
Codice etico	2,15
Comunicazione	34
Contabilità	20,5
Cybersecurity	31,5
Dati, informazioni e contenuti digitali	83,5
etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza	193
Gestione Documentale	22,5
H.A.C.C.P.	107,5
Identità digitale	9
Intelligenza Artificiale	56,5
Inventario Beni Mobili	18
Microsoft Excel	30
Open Data	27,5
Personale	16
Pianificazione strategica	15
Piattaforma SIBAR	92
Privacy	157
Servizi on-line	4
Sicurezza sul lavoro	40
soft skills	30
Trasformazione digitale	2,5
Totale complessivo	2280,7

Confrontando le annualità 2024 e 2025 emergono i seguenti elementi:

Criterio di riflessione	Anno 2024	Anno 2025
Totale ore di formazione erogate	1.233	2.280
- di cui n. ore di Formazione Obbligatoria	65	978
- di cui n. ore di Formazione Specifica	1.168	1.303
Numero dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa	46	51
N. Totale dipendenti	50	51



Direzione generale / Servizio amministrativo

Come si può notare nell'anno 2025, a seguito della direttiva Zangrillo, è stato registrato un incremento significativo (circa l'85 %) delle ore di formazione, soprattutto per quanto attiene alla formazione obbligatoria, inoltre il 100% dei dipendenti ha avuto un piano di formazione individuale di 40 ore.

Sezione 3.5.3. Macro-aree di intervento e percorsi formativi previsti nel 2026-2028

Dato quanto esposto finora, e salvo eventuali nuove esigenze legate a cambiamenti del contesto normativo e/o legati alla programmazione dei fondi europei, le attività formative del personale dipendente si svolgeranno, nel triennio in menzione, in base alle direttive precedentemente illustrate.

Le tabelle che seguono, risultanti dall'elaborazione dei dati ottenuti dall'attività di rilevazione del fabbisogno di ciascun Settore, riepiloga i percorsi formativi programmati nel prossimo triennio e per l'anno 2026 in relazione alle 2 macro-aree di intervento individuate: fabbisogni formativi **comuni** e fabbisogni formativi **specifici**, alla obbligatorietà del percorso formativo e all'Area di competenza come previsto dalla Direttiva Ministeriale del 15 gennaio 2025.

PERCORSI FORMATIVI PREVISTI NEL 2026-2028								
Macro-Area	Obbligatoria/Facoltativa	Settori richiedenti	Area di competenze	Percorso formativo	TARGET Destinatari (n.)	MODALITA'	risorse attivabili	
Comune	Obbligatoria	TUTTI	Etica, inclusione,	<i>Etica, inclusione e parità di genere</i>	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	35	Asincrona	Syllabus
Comune	Obbligatoria	TUTTI	Etica, inclusione,	<i>Anticorruzione e trasparenza</i>	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	36	Sincrona	in relazione alla disponibilità di bilancio
Comune	Obbligatoria	TUTTI	Leadership e soft skills	<i>Valorizzazione del merito e performance</i>	Dirigenti	2	Asincrona	Syllabus
Comune	Obbligatoria	TUTTI	Transizione ecologica	<i>trasformazione sostenibile</i>	Funzionari/Istruttori	36	Asincrona	Syllabus
Comune	Facoltativa	TUTTI	Leadership e soft skills	<i>Corso di Lingua inglese</i>	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	10	Sincrona	CLA - UNISS
Comune	Facoltativa	TUTTI	Transizione amministrativa	<i>Lavoro agile</i>	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	35	Asincrona	Syllabus
Specialistica	Obbligatoria	TUTTI	Etica, inclusione,	<i>Aggiornamento annuale GDPR (Regolamento UE 2016/679)</i>	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	36	In presenza	Karanoa srl - DPO
Specialistica	Obbligatoria	Servizio Amministrativo e Servizio Utenze	Etica, inclusione,	<i>Cybersecurity</i>	Dirigenti	2	In presenza	Karanoa srl - DPO



Direzione generale / Servizio amministrativo

PERCORSI FORMATIVI PREVISTI NEL 2026-2028								
Macro-Area	Obbligatoria/Facoltativa	Settori richiedenti	Area di competenze	Percorso formativo	TARGET Destinatari (n.)		MODALITA'	risorse attivabili
Spzialistica	Obbligatoria	TUTTI	Etica, inclusione,	Aggiornamento annuale (D.Lgs: 81/08)	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	3	In presenza	RSPP
Spzialistica	Obbligatoria	Mensa, Magazzino e Controllo Qualità	Etica, inclusione,	Aggiornamento - HACCP Regolamento CE 852/2004	Addetti mensa	14	In presenza	Consulente interno
Spzialistica	Obbligatoria	Mensa, Magazzino e Controllo Qualità	Etica, inclusione,	Aggiornamenti Criteri CAM nel processo di ristorazione D.M. 10 marzo 2020,	Addetti mensa	14	In presenza	in relazione alla disponibilità di bilancio
Spzialistica	Obbligatoria	AA.GG. e RU - Bilancio... - Attività ricettive - - U.T. Manutenzioni	Transizione amministrativa	Aggiornamento RUP - D.Lgs. 36/2023	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	4	Sincrona	SNA
Spzialistica	Obbligatoria	TUTTI	Transizione digitale	Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	36	Asincrona	Syllabus

Di seguito la programmazione della formazione per l'anno 2026:

PERCORSI FORMATIVI PREVISTI PER L'ANNO 2026								
Macro-Area	Obbligatoria/ Facoltativa	Settori richiedenti	Area di competenze	Percorso formativo	TARGET e N. Destinatari		MODALITA'	risorse attivabili
Comune	Obbligatoria	Tutti	Etica, inclusione, parità di genere ...	La cultura dell'integrità pubblica	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	30	Asincrona	Syllabus
Comune	Obbligatoria	Tutti	Etica, inclusione, parità di genere ...	Anticorruzione e trasparenza	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	36	Sincrona	in relazione alla disponibilità di bilancio
Comune	Obbligatoria	Tutti	Leadership e soft skills	Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti ...	Dirigenti	2	Asincrona	Syllabus
Comune	Obbligatoria	Tutti	Transizione ecologica	Il ruolo della Pubblica Amministrazione per la trasformazione sostenibile	Funzionari/Istruttori	36	Asincrona	Syllabus



Direzione generale / Servizio amministrativo

PERCORSI FORMATIVI PREVISTI PER L'ANNO 2026								
Macro-Area	Macro-Area/ Obligatoria/ Facoltativa	Settori richiedenti	Area di competenze	Percorso formativo	TARGET e N. Destinatari		MODALITA'	risorse attivabili
Specialistic	Obbligatoria	Tutti	Etica, inclusione, parità di genere ...	Aggiornamento annuale GDPR (Regolamento UE 2016/679)	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	36	In presenza	Karanoa srl - DPO
Specialistica	Obbligatoria	Servizio Amministra tivo e Utenze	Etica, inclusione, parità di genere ...	Cybersecurity	Dirigenti	2	In presenza	Karanoa srl - DPO
Specialistica	Obbligatoria	Tutti	Etica, inclusione, parità di genere ...	Aggiornamento annuale (D.Lgs: 81/08)	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	3	In presenza	RSPP
Specialistica	Obbligatoria	Mensa, Magazzino ..	Etica, inclusione, parità di genere ...	Criteri Ambientali Minimi nel processo di ristorazione D.M. 10 marzo 2020,	Addetti mensa	14	In presenza	in relazione alla disponibilità di bilancio
Specialistica	Obbligatoria	Mensa, Magazzino ..	Etica, inclusione, parità di genere ...	Aggiornamento - HACCP Regolamento CE 852/2004	Addetti mensa	14	In presenza	Consulente interno
Specialistica	Obbligatoria	Mensa, Magazzino ..	Etica, inclusione, parità di genere ...	Aggiornamenti Criteri Ambientali Minimi nel processo di ristorazione D.M. 10 marzo 2020,	Addetti mensa	14	In presenza	da individuare in relazione alla disponibilità di bilancio
Specialistica	Obbligatoria	Mensa, Magazzino ..	Etica, inclusione, parità di genere ...	Addestramento Schede HACCP (Regolamento CE 852/2004)	Addetti mensa	14	In presenza	Consulente interno
Specialistica	Obbligatoria	AA.GG. e RU - Bilancio... - Diritto allo Studio... - Attività ricettive -- U.T. Manutenzi oni	Transizione amministrativ a	Aggiornamento RUP Livello BASE - D.Lgs. 36/2023	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	4	Sincrona	SNA



Direzione generale / Servizio amministrativo

PERCORSI FORMATIVI PREVISTI PER L'ANNO 2026								
Macro-Area	Obbligatoria/ Facoltativa	Settori richiedenti	Area di competenze	Percorso formativo	TARGET e N. Destinatari		MODALITA'	risorse attivabili
Specialistica	Obbligatoria	AA.GG. e RU - Bilancio... - Diritto allo Studio... - Attività ricettive - - U.T. Manutenzi oni	Transizione amministrativ a	<i>Aggiornamento RUP Livello AVANZATO - D.Lgs. 36/2023</i>	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	4	Sincrona	SNA
Specialistica	Obbligatoria	Tutti	Transizione digitale	<i>Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA</i>	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	36	Asincrona	Syllabus
Specialistica	Obbligatoria	AA.GG. e RU - Bilancio... - Diritto allo Studio... - Attività ricettive - - U.T. Manutenzi oni	Transizione amministrativ a	<i>Formazione RUP Livello BASE - D.Lgs. 36/2023</i>	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	3	Sincrona	SNA
Specialistica	Obbligatoria	AA.GG. e RU - Bilancio... - Diritto allo Studio... - Attività ricettive - - U.T. Manutenzi oni	Transizione amministrativ a	<i>Formazione RUP Livello AVANZATO - D.Lgs. 36/2023</i>	Dirigenti/Istr utori	2	Sincrona	SNA
Specialistica	Obbligatoria	U.T. Grandi Opere	Transizione amministrativ a	<i>Formazione RUP Livello SPECIALISTICO - D.Lgs. 36/2023</i>	Istruttore	1	Sincrona	SNA
Comune	Facoltativa	Tutti	Etica, inclusione, parità di genere ...	<i>La difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto</i>	Dirigenti/Fun zionari/Istrut tori	36	Asincrona	Syllabus



Direzione generale / Servizio amministrativo

PERCORSI FORMATIVI PREVISTI PER L'ANNO 2026								
Macro-Area	Obligatoria/ Facoltativa	Settori richiedenti	Area di competenze	Percorso formativo	TARGET e N. Destinatari		MODALITA'	risorse attivabili
Comune	Facoltativa	Tutti	Leadership e soft skills	<i>Corso di Lingua inglese Livello A2</i>	Funzionari/Istruttori	15	Sincrona	CLA - UNISS
Comune	Facoltativa	Tutti	Leadership e soft skills	<i>Corso di Lingua inglese Livello B2</i>	Dirigenti/Funzionari/Istruttori	16	Sincrona	Centro Linguistico di Ateneo - UNISS
Comune	Facoltativa	Tutti	Transizione amministrativa	<i>Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi</i>	Funzionari/Istruttori	36	Asincrona	Syllabus
Specialistica	Facoltativa	Tutti	Transizione digitale	<i>Trasformazione digitale: 1. Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale 2. Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale</i>	Funzionari/Istruttori	10	Asincrona	Syllabus



SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Sottosezione 4.1 Il processo di monitoraggio e la misurazione degli obiettivi

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti. Tale sistema di monitoraggio coinvolge le diverse componenti dell'Ente e riserva particolare attenzione e importanza al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

In questa sezione si sintetizzano tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti. L'attività di monitoraggio del PIAO verrà effettuata in coerenza con le tempistiche di monitoraggio delle singole sezioni in cui si articola il presente piano.

La Misurazione consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento, intermedio o finale, di ciascun Obiettivo di performance a livello Strategico, Direzionale e Gestionale.

La Valutazione consiste nell'attività di analisi ed interpretazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione del conseguimento effettivo degli Obiettivi Strategici è di competenza esclusiva dell'organo politico.

La valutazione degli Obiettivi Direzionali e Gestionali è di competenza, dei Dirigenti di vertice.

La valutazione degli Obiettivi assegnati ai/alle titolari di incarichi di posizione organizzativa e al restante personale dipendente è di competenza del/la Dirigente di assegnazione di detto personale.

La valutazione degli obiettivi di performance individuale, assegnati al personale di cui all'art. 2, co. 1, lett. h) ai fini della progressione orizzontali e verticali e del conferimento di incarichi, è competenza del/la titolare del potere valutativo (dirigenti).

Sezione 4.1.1 I soggetti interessati

La Direzione Generale:

- Definisce, anche sulla base della programmazione degli organi politici, gli obiettivi strategici dell'azienda, assegna gli obiettivi ai Direttori di Struttura;
- Valuta la performance organizzativa dei Direttori di servizio;
- Adotta il Piano degli obiettivi, la Relazione sulla performance ed il Piano triennale della Prevenzione della Corruzione

Direttori di Servizio:

- Supportano la Direzione Generale nella definizione degli obiettivi della performance organizzativa.
- Coadiuvano la Direzione Generale nella negoziazione degli obiettivi di budget
- Definiscono e negoziano gli obiettivi e valutano la performance individuale dei dipendenti assegnati al Servizio, delle Posizioni Organizzative e degli altri collaboratori della struttura di appartenenza.

Dipendenti

- Sono valutati dalla Posizione Organizzativa/Coordinatore se esistente. Diversamente sono valutati dal Direttore del Servizio di appartenenza



Direzione generale / Servizio amministrativo

Altri organismi

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV): Organismo del Sistema Regione Autonoma della Sardegna costituito ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. C), D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017, nominato con Deliberazione di Giunta Regionale.

- I compiti dell'Organismo Indipendente di Valutazione sono quelli previsti dalla normativa vigente.

A questi soggetti si aggiunge anche il Collegio dei revisori dei conti di E.R.S.U. di Sassari, organo previsto dalla legge e dallo Statuto, quale organo di vigilanza sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione dell'ente.

Sezione 4.1.2 Monitoraggio del valore pubblico

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà secondo le modalità stabilite dagli artt. 6 e 10, comma 1, lett. b) D.lgs. 27/10/2009, n. 150 e dal Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente. Misurare il valore pubblico generato dall'Ente mediante le proprie azioni strategiche si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti nelle aree istituzionali, in particolare, dei settori relativi al diritto allo studio e ai servizi abitativi. Annualmente, al fine di fornire elementi utili all'Assessorato della Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport, in linea con gli adempimenti previsti dall'articolo 2 della L.R. 15 maggio 1995 n. 14, l'Ente redige una relazione descrittiva dell'attività relativa all'anno precedente nella quale sono illustrati compiutamente tutti gli interventi posti in essere dall'Ente e i relativi risultati raggiunti, in particolare quelli previsti dall'articolo 3 della L.R. 14 settembre 1987 n. 37. Il resoconto dell'attività inviato dall'Ente costituisce parte integrante della Relazione che viene inoltrata al Consiglio regionale ai sensi del comma 3 dell'articolo 2 della L.R. 14/1995.

Il sistema di monitoraggio si rafforza inoltre con la dimensione della qualità dei servizi e della soddisfazione degli utenti, attraverso indagini di *customer satisfaction* dell'utenza per i servizi erogati. L'Ente infatti attiva il monitoraggio della qualità percepita dei servizi in ottica di miglioramento continuo.

Sezione 4.1.3 Misurazione e valutazione della performance

L'Ente adotta specifiche azioni di monitoraggio per verificare l'attuazione delle politiche programmatiche contenute nel presente documento. Il monitoraggio della performance è essenzialmente un sistema che svolge le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni, il cui fine ultimo è la valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi (di sistema, individuali) rispetto a quanto definito in fase di programmazione e sui metodi per applicare eventuali correttivi. In particolare la performance organizzativa è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative, permette di valutare l'esito finale che l'azione dell'Ente, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

La performance individuale, invece, misura il contributo fornito dalla singola persona al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Per quanto concerne gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale l'Ente definisce la periodicità del monitoraggio periodico alla luce delle necessità di controllo e degli oneri derivanti dalla rilevazione dei dati. Gli esiti del monitoraggio periodico sono essenziali al fine di:

- misurare l'allineamento o lo scostamento dei risultati realizzati rispetto a quelli attesi;
- evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi;
- attivare interventi correttivi a fronte delle criticità emerse;

Direzione generale / Servizio amministrativo

- informare e guidare i processi decisionali di vertice;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;

Ai sensi della normativa vigente l'Ente valuterà annualmente la performance organizzativa e individuale inquadrandola tutte le fasi nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance.

Monitoraggio infra-annuale: verifica interna da parte della dirigenza coadiuvata dai responsabili di settore dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati e predisposizione di eventuali azioni correttive.

Misurazione e valutazione finale: il Cda, supportato dalla relazione dell'OIV, che esprime una proposta di valutazione sulle attività della direzione dell'Ente per l'anno di riferimento, misura e valuta la performance del Direttore generale; L'attività di programmazione è strettamente collegata al sistema premiante.

Solo in seguito al raggiungimento degli obiettivi può avvenire la distribuzione dei premi di produttività, come appunto disciplinata dalla normativa regionale.

Relazione sulla performance: rendiconta a consuntivo i risultati ottenuti a livello organizzativo ed individuale ovvero la sintesi del grado di conseguimento degli obiettivi di direzione e quelli gestionali operativi. Approvata dal Cda, viene validata dall'OIV anche ai fini dell'erogazione della premialità annuale.

In particolare riguardo alla performance organizzativa, gli obiettivi sono determinati in sede di programmazione e di Piano degli obiettivi. Nel processo è previsto il monitoraggio intra annuale e annuale ed eventuali revisioni degli obiettivi in base alle possibili variate condizioni operative. A fine anno viene determinata con le modalità previste dal regolamento interno la percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte della singola struttura operativa. La percentuale calcolata sarà la base di calcolo per la performance organizzativa di tutti i dipendenti afferenti a tale struttura.

Riguardo alla performance individuale, è stabilito che ogni valutatore, individuato come sopra, stabilisce preventivamente gli obiettivi con ogni singolo valutato seguendolo nel corso dell'anno. A fine anno sarà determinata la percentuale di raggiungimento di tali obiettivi che sarà utilizzata per la performance individuale.

La pesatura delle singole performance è riportata nelle tabelle firmate dal dirigente responsabile con evidenza della diversa composizione della performance complessiva tenuto conto del relativo profilo professionale.

L'Ente, inoltre, come già indicato più sopra, al fine di coinvolgere l'utenza nella definizione e valutazione delle proprie performance, eroga diverse indagini di *customer satisfaction*, tra cui in particolare le indagini sul gradimento dei servizi di mensa e alloggio da parte della comunità studentesca. È stato individuato un elenco di parametri da utilizzare per la rilevazione della *customer*, quali, a titolo esemplificativo, la tempestività della risposta degli uffici, la capacità di risolvere efficacemente i problemi, la professionalità e competenza dimostrata dal personale, la cortesia ecc., con la possibilità di aggiornare e prevedere ulteriori parametri di valutazione.

I risultati ottenuti sono analizzati al fine di monitorare l'andamento complessivo del gradimento dell'utenza e di apportare eventualmente miglioramenti ai servizi offerti. Gli obiettivi, in sintesi, sono:

- Misurare la performance dei servizi erogati;
- Rilevare la soddisfazione percepita dall'utenza rispetto ai servizi amministrativi.



Direzione generale / Servizio amministrativo

Sezione 4.1.4 Monitoraggio anticorruzione

Il monitoraggio e il riesame periodico costituiscono una fase fondamentale del processo di gestione del rischio attraverso cui verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire in tal modo di apportare tempestivamente le modifiche necessarie.

I piani triennali di prevenzione della corruzione sono documenti di programmazione, che per natura devono essere sottoposti a monitoraggio periodico per assicurare una regolare attuazione delle direttive in essi contenute, ma anche per valutare la tenuta e l'adeguatezza del sistema di gestione del rischio, rispetto all'andamento delle attività svolte dall'Ente. La modalità migliore attraverso la quale è possibile valutare quanto l'ente è in grado di fare e quali misure è in grado di attuare per contrastare fenomeni di mala amministrazione è rappresentata quindi dalle attività di monitoraggio.

Nell'ambito delle risorse a disposizione dell'amministrazione, il monitoraggio si attua mediante sistemi informatici che consentono la tracciabilità del processo e la verifica dello stato di avanzamento. Tale monitoraggio è definito secondo le modalità ANAC relativamente alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

Il monitoraggio delle misure di prevenzione avviene in parte con il supporto dell'applicativo della Regione Sardegna da cui si possono ricavare l'andamento dell'attuazione delle misure. Le figure individuate come referenti imposteranno il monitoraggio con periodicità. Tale monitoraggio verrà individuato su più livelli, in cui il primo è in capo alla struttura organizzativa, individuata nei Servizi e nei relativi Settori, che sono chiamati ad attuare le misure e il secondo che fa capo al RPCT.

➤ **Monitoraggio di primo livello:**

effettuato dai referenti individuati dal RPCT, consiste in una prima valutazione o autovalutazione sull'andamento delle misure di prevenzione messe in atto,

➤ **Monitoraggio di secondo livello:**

Viene svolto a cura del RPCT che verifica anche attraverso apposite schede il monitoraggio e/o incontri periodici con i referenti lo stato di realizzazione complessivo delle misure previste.

Il monitoraggio dovrà essere effettuato oltre che sulle misure di prevenzione previste nella mappatura dei processi anche sulle misure generali a cui l'Ente è tenuto come ad esempio: la formazione, il whistleblowing, il pantoufage, la gestione del conflitto d'interessi, l'accesso civico.

Per un monitoraggio delle misure generali in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza si prevede pertanto, come in parte suggerito dalla stessa ANAC, di mutuare le Aree previste nella Relazione che il RPCT effettua annualmente, ai sensi dell'art. 1, co. 14 della legge 190/2012, eventualmente integrate sulla base della specificità dell'Ente.

Il monitoraggio dovrà essere effettuato almeno due/tre volte l'anno, sulla base delle stesse disposizioni dell'ANAC.

Sezione 4.1.5 Monitoraggio trasparenza

La trasparenza contribuisce a rendere conoscibile l'azione amministrativa e rappresenta uno degli antidoti per contrastare la corruzione e l'illegalità. Il primo strumento che garantisce la corretta applicazione del principio della trasparenza è la pubblicazione di determinati documenti e informazioni. Il monitoraggio diventa dunque elemento essenziale per capire come le politiche di trasparenza vengono tradotte e fruite nella pratica.

L'Ente effettua controlli periodici, soprattutto in prossimità delle scadenze di pubblicazione previste, su tutte le sezioni di Amministrazione trasparente al fine di verificare la corretta pubblicazione dei dati/informazioni/documenti obbligatori. Il monitoraggio sulle misure di trasparenza consente al RPCT di formulare un giudizio sul livello di adempimento degli obblighi di trasparenza indicando quali sono le principali inadempienze riscontrate nonché i



Direzione generale / Servizio amministrativo

principali fattori che rallentano l'adempimento. Nel caso di carenze, sollecito ai responsabili e agli incaricati alla trasmissione di ciò che è oggetto di pubblicazione.

Il monitoraggio delle pubblicazioni obbligatorie viene effettuato attraverso una scheda che tenga conto dei parametri individuati dall'ANAC per la predisposizione dell'attestazione OIV sulla trasparenza, come suggerito dallo stesso PNA 2022-2024. Tale monitoraggio prevede infatti una sorta di autovalutazione guidata che permette ai referenti, individuati dal RPCT, di compilare la scheda periodicamente dando un riscontro completo rispetto ai dati da pubblicare dal punto di vista quantitativo e qualitativo. Come già rilevato in altra sezione è appena il caso di ricordare che, a causa della piccola dimensione dell'Ente, non è stato possibile la creazione di un apposito ufficio di supporto al RPCT.

Sezione 4.1.6 Monitoraggio azioni positive

Sempre nell'ottica della trasparenza è essenziale che l'attività dell'Ente sia sottoposta a costante ed accurata analisi dei risultati raggiunti attraverso l'attuazione delle azioni positive programmate e dei relativi impatti.

Come già evidenziato nella relativa sezione si procederà alla rendicontazione e valutazione delle azioni positive pianificate, anche attraverso la compilazione dei dati richiesti dalla richiamata Direttiva n. 2 del Ministero per la Pubblica Amministrazione e del sottosegretario delegato alle pari opportunità del 26/06/2019 con la periodicità ivi prescritta. La raccolta e l'analisi dei dati, la pianificazione e la messa in atto degli interventi per la risposta ai bisogni rilevati ed il monitoraggio e la valutazione dei risultati saranno accompagnati da una costante attenzione ai bisogni prioritari in un'ottica di pari opportunità, anche attraverso il confronto con i soggetti istituzionali, il C.U.G. e la Consigliera di Parità.

L'Ente, inoltre, è stato coinvolto, tramite un/a proprio/a referente, nelle attività di rilevazione e analisi dei dati finalizzati alla redazione da parte della Regione Sardegna del Bilancio di genere e di un Piano per la parità di genere (Gender Equality Plan, GEP) per il quale, una volta individuate le azioni da mettere in campo, sarà necessario un costante monitoraggio per la valutazione dello stato di attuazione delle stesse

Sezione 4.1.7 Monitoraggio lavoro agile

Obiettivo della rilevazione è monitorare lo stato di attuazione del lavoro agile al termine dell'emergenza, in questo modo sarà possibile approfondire e eventualmente modificare le scelte organizzative e le soluzioni operative messe in campo per l'implementazione del lavoro agile. Le informazioni ottenute dalle rilevazioni consentiranno anche di progettare e realizzare eventuali attività di supporto e di accompagnamento da implementare e di potenziare, proprio attraverso il PIAO, i fattori abilitanti di natura tecnica, tecnologica e amministrativa del lavoro agile.

Questa modalità lavorativa, anche nel corso del 2024, sarà monitorata mensilmente dal Responsabile del settore AA.GG e RR. UU. tramite il sistema informatico in uso all'Ente che verificherà contestualmente l'attività ed i risultati attesi. Il personale interessato ha l'obbligo di rendicontare sul sistema, con cadenza giornaliera, le attività svolte da remoto. Come già indicato nelle sezioni precedenti, l'Ente utilizzerà questionari online, semplici da compilare, in forma anonima, raggiungibili sul sito istituzionale dell'Ente per la rilevazione del grado di soddisfazione da parte di ciascun/a dipendente riguardo a questa metodologia lavorativa.

Sezione 4.1.8 Monitoraggio del Piano triennale del fabbisogno del personale

La programmazione triennale del fabbisogno del personale prevede di monitorare gli effetti prevedibili, in relazione ai vincoli normativi in vigore e in funzione delle risorse disponibili. La verifica dello stato di attuazione del Piano rappresenta una attività di fondamentale importanza nella gestione dell'Ente e richiede un'attività di monitoraggio periodica mirata, in genere con cadenza annuale. Tale attività permette la programmazione futura del fabbisogno di

Direzione generale / Servizio amministrativo

personale, la verifica delle spese, della sostenibilità economico finanziaria, della numerosità e del turn-over del personale.

Sezione 4.1.9 Monitoraggio del Piano della formazione del personale

Le valutazioni rispetto ai comportamenti organizzativi attesi sono oggetto di monitoraggio e di analisi al fine di progettare e realizzare percorsi formativi e di sviluppo professionale, e favorire il progressivo miglioramento delle performance individuali e il loro contributo alla performance organizzativa.

L'esecuzione della formazione erogata a tutto il personale viene monitorata dal Settore AA.GG. e RR.UU. tramite acquisizione degli attestati conseguiti e, nel caso di formazione presso l'Ente, dei fogli presenze.

Il monitoraggio prevede, fin dal 2019, uno schema mensile di caricamento dati con l'elenco dei corsi effettuati da ogni dipendente con eventuale atto di autorizzazione, l'indicazione della tipologia di corso, le ore svolte, la data di svolgimento, l'ente gestore, da cui è possibile estrarre dati aggregati per genere, categoria, settore e servizio.

Le risultanze dell'attività formativa dell'anno 2025 sono riportate nella **Sezione 3.5.2. Lo stato di attuazione della formazione prevista nel PIAO 2025-2027.**

Sezione 4.1.10 Monitoraggio Appalti e Contratti

L' E.R.S.U. di Sassari opera anche nel monitoraggio e rilevazione delle attività di gara. Il Responsabile della Stazione Appaltante (RASA) attraverso il servizio AUSA opera l'iscrizione all'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti e l'aggiornamento, almeno annuale, dei rispettivi dati identificativi, in attuazione a quanto disposto dall'articolo 33-ter del Decreto Legge del 18 ottobre 2012 n. 179, convertito con modificazioni, dalla Legge n. 221 del 17 dicembre 2012.