



# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2023 - 2025

Direzione generale / Servizio amministrativo

## Sommario

PREMESSA.....	3
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 .....	7
Sottosezione 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza .....	9
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	19
Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa .....	19
Sottosezione 3.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	24
Sottosezione 3.3 – Piano triennale delle azioni positive.....	32
Sottosezione 3.4 – Piano triennale dei fabbisogni del personale .....	50
Sottosezione 3.5 – Piano della formazione del personale .....	63
SEZIONE 4. MONITORAGGIO .....	82

Direzione generale / Servizio amministrativo

## PREMESSA

Il “Piano integrato di attività e di organizzazione” (PIAO), previsto all’ art. 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazioni in legge n. 113 del 6 agosto 2021, in linea con la proiezione della P.A verso una sempre più concreta ottica di semplificazione, ricomprende una serie di documenti di programmazione già previsti dalla normativa previgente quali Piano della performance, il Piano Anticorruzione e trasparenza, il Piano triennale del fabbisogno, il Piano triennale di formazione, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile e il Piano delle azioni positive.

Il chiaro intento del legislatore è quello di dotare le PP.AA. di un unico strumento di pianificazione e programmazione capace di esprimere le finalità istituzionali perseguite e condurle al crescente soddisfacimento dei bisogni della collettività e dunque al costante accrescimento di valore pubblico prodotto, in coerenza con incisive azioni di prevenzione della corruzione, di comunicazione e trasparenza.

L’ERSU di Sassari, istituito con la Legge Regionale 14 settembre 1987 n. 37 è un Ente strumentale della Regione Autonoma della Sardegna, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, di autonomia amministrativa, contabile e gestionale e di proprio personale la cui attività è sottoposta alla vigilanza dell’Ente Regione.

In armonia con gli indirizzi della programmazione regionale e in collaborazione con gli atenei del territorio, l’Ersu persegue il fine istituzionale di realizzare interventi volti alla promozione dell’accesso ai corsi universitari e post universitari, permettendo il raggiungimento dei più alti gradi d’istruzione e di preparazione professionale agli studenti più capaci e meritevoli.

Il decreto n° 80/2021 aveva fissato al 31 gennaio 2022 la scadenza per adottare il PIAO 2022-2023, differita prima al 30 aprile e poi al 30 giugno con il decreto legge n° 36 del 30 aprile 2022. In coerenza alle prescrizioni su richiamate l’Ente ha adottato il suo primo PIAO in data 29.06.2022, che successivamente è stato notificato alla Funzione Pubblica il 25.10.2022 in sede di monitoraggio annuale.

Il PIAO 2023-2025 dell’Ersu di Sassari, definito mantenendo alta l’attenzione sul costante perseguimento di creazione di valore pubblico inteso quale livello complessivo di benessere economico, sociale, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato dall’amministrazione, rispetto ad una baseline, o livello di partenza, comprende quattro Sezioni suddivise a loro volta in sottosezioni di programmazione che si riferiscono a specifici ambiti di attività amministrativa e gestionali come specificato di seguito:

Sezione 1 “Scheda anagrafica dell’Amministrazione” che contiene i dati identificativi dell’Ente;

Sezione 2 “Valore pubblico, Performance e Anticorruzione” è ripartita in tre sottosezioni:

- 2.1 “Valore pubblico” che riprende i riferimenti alle previsioni generali contenute nella programmazione strategica dell’Ente;

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

- 2.2 “Performance” che riporta la programmazione degli obiettivi secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150 del 2009 in linea alle procedure di programmazione previste dalla normativa della Regione Autonoma della Sardegna;
- 2.3 “Rischi corruttivi e trasparenza”, predisposta coerentemente agli elementi essenziali indicati nel Piano nazionale anticorruzione e negli atti di regolazione generali adottati dall’ANAC sulla base degli obiettivi strategici definiti dall’organo di indirizzo;

Sezione 3 “Organizzazione e Capitale umano” include nell’ordine:

- 3.1 La struttura Organizzativa;
- 3.2 L’Organizzazione del Lavoro Agile con le modalità di attuazione e la strategia adottata all’Amministrazione;
- 3.3 Il Piano triennale delle azioni positive
- 3.4 Il Piano triennale dei fabbisogni del personale dedicata alla illustrazione della programmazione strategica delle risorse umane;
- 3.5 Il Piano della formazione del personale che nell’ottica di soddisfacimento delle esigenze dell’Ente prevede la realizzazione di un sistema di formazione continua;

La Sezione 4 “Monitoraggio” che specifica le modalità e gli strumenti impiegati per il monitoraggio di tutti gli ambiti di azione del PIAO

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](mailto:affarigenerali@ersusassari.it)

**Pec:** [affarigenerali@pec.ersusassari.it](mailto:affarigenerali@pec.ersusassari.it)

**Codice fiscale:** 80000880908

**Partita IVA:** 01047520901

**PagoPa:** [Link di collegamento al portale dei pagamenti](#)

**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](http://www.ersusassari.it)

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

[AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE](#), 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

Le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (2017) definiscono 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”

Un ente genera Valore pubblico quando fa programmazione mirata, gestisce in modo razionale le risorse a disposizione e valorizza il proprio patrimonio tangibile e intangibile al soddisfacimento delle esigenze della Comunità.

In questa sottosezione ERSU Sassari definisce i risultati attesi, sulla base dei documenti di programmazione adottati correlandoli con quelli che l’ente stesso ha individuato come “propri Valori pubblici”, anche con riferimento alle misure di benessere equo sostenibile (Sustainable Development Goals dell’Agenda ONU 2030 e agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT).

L’attività e la *mission* dell’Ente è regolata dalla L.R 37/87, di diretta attuazione dell’art. 34 della Costituzione che 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 ha individuato i bisogni pubblici e declinato per il triennio 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 della collettività.

I valori pubblici sono stati individuati in quattro macro-aree correlate, come già accennato, agli obiettivi strategici e specifici dell’Ente e più in generale alle misure volte a favorire un benessere equo sostenibile come individuati nei principali documenti di programmazione regionale e nazionale; di seguito:

- a) Ambiente e Sostenibilità
- b) Qualità dei servizi
- c) Lavoro e benessere organizzativo
- d) Digitalizzazione

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 delle performance di ERSU 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).

Ciononostante ERSU 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).

Annualmente il ciclo della programmazione ERSU è fissato nei seguenti atti amministrativi:

- Delibera del CdA di individuazione delle linee di indirizzo e programmazione politico-amministrativa dell'Ente;
- 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.

Per l'anno 2023 il Commissario Straordinario con Delibera n 10 del 22.03.2023 ha individuato come linee di indirizzo e programmazione politica- amministrativa le seguenti:

### **1. Determinazione della Dotazione Organica (personale dirigenziale e non dirigenziale) e definizione della struttura organizzativa dell'Ente:**

L'Ente dovrà procedere, in prosecuzione dell'attività svolta nel 2022, finalizzata ad un inquadramento del personale in servizio maggiormente corrispondente al rilievo della professionalità acquisita nel tempo,

Direzione generale / Servizio amministrativo

attraverso l'espletamento di procedure di progressione economica verticale ed il successivo inquadramento degli aventi diritto nella superiore posizione, all'espletamento delle seguenti attività:

- mappatura dei processi e alla contestuale analisi dei carichi di lavoro;
- adozione di un regolamento che disciplini l'ordinamento degli Uffici e dei Servizi;
- avvio e conclusione – di concerto con i competenti Uffici amministrativi della Regione Autonoma della Sardegna - di procedure finalizzate a dotare l'Ersu di Sassari di figure dirigenziali stabilmente inserite in organico, privilegiando, ove possibile, il definitivo trasferimento del personale dirigenziale attualmente in assegnazione temporanea o in comando, al fine di non disperdere il bagaglio professionale acquisito.

## 2. Avvio delle azioni propedeutiche all'emanazione dello Statuto dell'Ente;

Al fine di razionalizzare la disciplina di funzionamento dell'Ente, migliorare l'efficienza funzionale dei processi decisionali e ampliare la sfera dei servizi da destinare agli studenti, l'Ente dovrà avviare una serie di attività di studio ed analisi finalizzate alla prossima adozione dello Statuto di Sassari, in cui dovranno trovare compiuta normazione le finalità istituzionali, l'ordinamento interno e il funzionamento dell'Ente, nel rispetto della legislazione nazionale e regionale.

## 3. Integrazione e ampliamento dei Servizi agli studenti

L'Ente al fine di integrare e ampliare i servizi agli studenti dovrà cercare di perseguire i seguenti obiettivi:

- Destinare alle esigenze della popolazione studentesca la struttura Ex Fondazione Brigata Sassari, oggetto di un importante intervento di restauro conservativo che renderà disponibili ulteriori 75 posti letto;
- Ottimizzare il patrimonio immobiliare esistente e perseguire azioni finalizzate ad aumentare la disponibilità di posti letto mediante la ricerca di finanziamenti regionali e forme di collaborazione con i privati,
- Studiare la possibilità di programmare interventi di *housing* universitario sulla base delle risorse disponibili previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza;
- Ampliare il numero e l'ammontare delle borse intraprendendo azioni di sollecito al Governo in modo da supportare maggiormente gli studenti meritevoli che si trovano in condizioni di disagio economico;
- Individuare, all'interno delle residenze universitarie, attrezzature e locali da destinare ad attività collettive e di socializzazione;
- Incrementare iniziative finalizzate a promuovere la diffusione della cultura tra gli studenti, anche in collaborazione con le altre Istituzioni operanti sul territorio;

Direzione generale / Servizio amministrativo

- Incrementare la destinazione delle risorse di bilancio a favore degli studenti o delle Associazioni studentesche per la promozione di viaggi di studio, partecipazione a convegni, escursioni didattiche e attività culturali in genere.

#### **4. Efficientamento energetico della sede istituzionale e degli immobili sede di residenze studentesche.**

La riqualificazione energetica del patrimonio immobiliare dell'Ente rappresenta una priorità indiscutibile tra gli obiettivi da perseguire, consentendo di ottimizzare il rapporto tra fabbisogno energetico e livello di emissioni.

Infatti, il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) fissa un obiettivo di riduzione dei consumi di energia primaria al 2030 pari al 43% e di incremento della quota di energia prodotta dalle fonti rinnovabili del 30%, con la finalità di incentivare l'efficienza energetica e di ottimizzare il rapporto tra fabbisogno energetico e livello di emissioni, sfruttando al meglio le fonti di energia e garantendo un minore consumo con un cospicuo risparmio economico.

Su questo obiettivo l'Ente dovrebbe concentrare significative risorse, implementando le azioni in parte già intraprese.

L'Ente dovrà predisporre il Programma Operativo Annuale contenente gli obiettivi direzionali e gestionali operativi in armonia con quanto previsto dalle succitate linee di indirizzo di programmazione politico-amministrativa dell'Ente compatibilmente con le risorse stanziare nel Bilancio di previsione 2023-2025 approvato con Delibera del Commissario Straordinario n 8 del 22.03.2023 entro sessanta giorni dall'approvazione dello stesso bilancio.

Al fine di controllare lo stato di avanzamento nella persecuzione degli obiettivi è previsto che la Direzione Generale consuntivi le attività/azioni, rappresentando l'avanzamento del Programma Operativo Annuale periodicamente al 30 giugno e al 30 settembre. Resta ovviamente fatta salva la possibilità di elaborare specifici monitoraggi su richiesta dell'organo politico.

### **Sottosezione 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza**

La sottosezione è stata predisposta dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici dell'Ente definiti dal Organo di indirizzo politico, ai sensi della legge

Direzione generale / Servizio amministrativo

n.190 del 2012 [delibera commissariale n°10/2023](#). Nella definizione degli obiettivi si è tenuto conto anche degli indirizzi forniti dalla Regione Sardegna con [deliberazione n° 2/24 del 17/01/2023](#).

Gli elementi essenziali della sottosezione, volti ad individuare e a contenere rischi corruttivi, sono quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generale adottati dall'ANAC ai sensi della legge n° 190 del 2012 e del decreto legislativo n° 33 del 2013.

In tale sezione vengono sinteticamente presentati i seguenti contenuti: 1) valutazione impatto contesto esterno, 2) valutazione impatto contesto interno, 3) mappatura dei processi, 4) identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti, 5) progettazione di misure organizzative per il rischio trattamento 6) monitoraggio sull'idoneità delle misure e 7) programmazione dell'attuazione della trasparenza.

## CONTESTO ESTERNO

Nell'analisi del contesto esterno sono analizzate le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente culturale, sociale ed economico nel quale l'Amministrazione si trova ad operare che possano influenzare o favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Considerato la missione istituzionale dell'Ente si è deciso d'inserire oltre al fattore economico, alla qualità della vita e all'indice di criminalità, anche l'andamento dell'iscrizioni all'Università, in quanto leva fondamentale per lo sviluppo economico. Ad integrazione dell'analisi effettuata lo scorso anno sono stati inoltre analizzate la ricerca annuale fatta da Transparency International sul CPI (corruption perception index) indice di percezione della corruzione dei diversi Paesi del mondo e il report annuale del Ministero degli Interni – Dipartimento della Pubblica Sicurezza relativo ai reati contro la Pubblica Amministrazione. Si evidenzia che la parte relativa al sistema economico non è stata aggiornata in quanto rilevata a giugno 2022 sulla base della ricerca della Società CRENOS, il cui 30° rapporto è in fase di pubblicazione. L'Ente si riserva eventuali aggiornamenti se ritenuti rilevanti ai fini della presente sezione.

**Sistema economico.** La Società CRENOS (Centro Ricerche Economiche Nord Sud) nella ricerca sull'Economia in Sardegna ha evidenziato nel 29°rapporto (anno 2022) un permanere delle criticità riscontrate negli anni precedenti sullo stato di salute complessiva dell'economia regionale. Il rapporto ha analizzato il sistema economico attraverso quattro macro-fattori: demografia, prodotto interno lordo, struttura produttiva ed export. Dall'analisi di tali fattori è emerso che "Gli indicatori macroeconomici analizzati ci descrivono una Regione con tratti di debolezza strutturale: la flessione della domanda turistica e la generale crisi indotta dalla pandemia hanno determinato nel 2020 la perdita di due punti percentuali del PIL per abitante regionale rispetto alla media dell'Unione e la Sardegna si posiziona 182esima su 242 regioni europee, con un PIL per abitante che nel 2020 è il 68% della media dell'Unione Europea." In attesa del 30° rapporto è possibile consultare i dati di dettaglio al seguente [indirizzo](#).

**Qualità della vita.** Nell'indagine che il Sole 24 ore svolge annualmente sulla qualità della vita nelle varie Province italiane, per l'anno 2022 la Provincia di Sassari si colloca al 69 posto su 106 di 5 punti in meno

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

rispetto all'anno 2021. La ricerca prende in esame sei indicatori: 1) ricchezza e consumi 2) affari e lavoro 3) giustizia e sicurezza 4) demografia, società e salute 5) ambiente e servizi 6) cultura e tempo libero. I fattori che contribuiscono a questo trend in negativo sono in particolari individuati negli ultimi tre indicatori, il cui dato più rilevante è un - 42 per ambiente e servizi e un - 13 per cultura e tempo libero. I dati sono consultabili all'[indirizzo](#)

**Indice di criminalità.** Nella stessa ricerca del Sole 24 ore, basata sui dati del Dipartimento di Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno, per quanto riguarda l'indice di criminalità, la Provincia di Sassari risulta nella classifica finale 58 su 106 Province, con un peggioramento di 8 punti rispetto all'anno precedente tra cui incide maggiormente i reati di droga.

### **Università e dati immatricolazioni.**

Sulla base del rapporto del Censis 2022/2023 sulle Università italiane, L'Università di Sassari si colloca al secondo posto in Italia nella classifica dei 15 Atenei statali di medie dimensioni, scalando la classifica di un punto rispetto all'anno precedente. Il risultato scaturisce da una serie di indicatori: borse di studio, comunicazione e servizi digitali, internazionalizzazione, servizi e strutture, occupabilità. Per quanto riguarda il dato relativo alle iscrizioni in generale si passa dal dato del 2021/2022 (rilevato a giugno 2022) 12.642 iscritti al dato del 2022/2023 (rilevato a gennaio 2023) 11.871, che può essere considerato sostanzialmente stazionario in quanto il dato non rileva completamente coloro che si iscrivono alla magistrale e coloro che non laureandosi si immatricolano in ritardo. Risulta invece stazionario il dato sulle nuove immatricolazioni che quest'anno si attestano a 3.683 (dati rilevati dalla Segreteria studenti dell'Uniss). Sembra dunque arrestarsi il trend negativo relativo alle iscrizioni che si era rilevato negli ultimi anni.

### **Indice della percezione della corruzione e Reati contro la Pubblica amministrazione.**

Il 31 gennaio 2023 Transparency International ha pubblicato l'edizione 2022 dell'indice di Percezione della Corruzione (CPI) dei diversi Paesi del mondo.

L'indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International classifica i Paesi in base al livello di corruzione percepita nel settore pubblico, attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

Dal rapporto emerge che l'Italia si colloca al 41° posto sul 180 Paesi a livello globale, mentre rispetto ai Paesi membri dell'Unione Europea l'Italia è al 17esimo posto su 27 Paesi, mentre la Danimarca si conferma al 1° posto con 90 punti a livello globale. Rimane sostanzialmente stazionaria dunque la posizione dell'Italia, la cui posizione aveva registrato evidenti progressi tra il 2012 e il 2022, anni in cui l'Italia aveva varato diverse misure anti-corruzione tra cui la Legge Severino (legge 142/2012) e la modifica del codice degli Appalti, nonché l'istituzione dell'ANAC (Autorità nazionale Anticorruzione). I dati sul rapporto sono consultabili sul sito di [Transparency](#).

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

Per una maggiore completezza tali dati sono stati anche raffrontati con quelli del Ministero dell'Interno in particolare del Dipartimento della Pubblica Sicurezza che pubblica annualmente un Report sui Reati corruttivi (ultima edizione febbraio 2022, aggiornata a novembre 2022).

Nel rapporto si esamina l'andamento della delittuosità in particolare relativa ai seguenti reati: concussione, reati corruttivi, peculato e abuso d'ufficio, prendendo in considerazione i dati a partire dal 2004 con un focus in particolare sull'ultimo triennio. Ad eccezione dell'abuso d'ufficio, gli altri reati denotano una flessione generale che, per quanto riguarda la Sardegna, nell'analisi territoriale si trova sempre al di sotto della media nazionale. Il report è consultabile sul sito del [Ministero dell'Interno](#).

## CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno prende in considerazione quelle che sono le principali attività dell'Ente e i processi esposti maggiormente al rischio corruttivo, mappati nell'ultimo aggiornamento al Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza approvato con delibera n° 16 del 12/05/20 e riportati nel successivo paragrafo.

Si può inoltre evidenziare che nell'Ente non sono stati segnalati e individuati eventi di tipo corruttivo e che il personale dipendente a qualunque titolo in servizio non è mai stato sottoposto ad indagini per reati attinenti tale ambito né sono stati attivati provvedimenti disciplinari in tal senso.

Allo stesso tempo è stato rilevato, anche nella relazione annuale del RPCT, la difficile applicazione di alcune misure, come ad esempio la rotazione dei Dirigenti e la creazione di un ufficio di supporto al RPCT, a causa della piccola dimensione dell'Ente (meno di 50 dipendenti).

Il rispetto delle fasi del monitoraggio e una sua applicazione sistematica sono stati anche in questo caso influenzati da una carenza di personale e da una difficoltà oggettiva dovuta ad un'adeguata informazione e formazione. Nel corso del corrente anno (2023) e nel triennio sono state pertanto programmate e avviate misure volte a diffondere una maggiore conoscenza e cultura relativamente alle tematiche dell'anticorruzione anche attraverso una formazione in house in presenza che coinvolgesse in sessioni comuni le varie categorie dei dipendenti compresi i dirigenti. Tale attività è stata implementata con l'obiettivo di creare una cultura diffusa delle responsabilità, dell'Etica pubblica e fornire allo stesso tempo strumenti semplificati che non fossero vissuti dal dipendente come meri adempimenti. A tal fine è stata data anche ampia diffusione del nuovo Codice di comportamento regionale a tutto il personale attraverso un webinar messo a disposizione dalla Regione Sardegna in modalità asincrona.

Allo stesso tempo sono state create sinergie con il sistema Regione volte a favorire la condivisione di know-how, attraverso la partecipazione di scambi con il Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza della Regione e gli altri Rpct di Enti e Agenzie della Regione Sardegna e la creazione di una mailing list per una condivisione costante sugli aggiornamenti normativi e le attività proposte dall'ANAC.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Si segnala che è stata avviata una riorganizzazione dell'Ente attraverso un aggiornamento delle competenze in capo ai diversi settori e della struttura organizzativa in generale, al fine di andare incontro alla evoluzione della normativa di riferimento ed a una riorganizzazione dei processi.

Nel corrente anno il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, in accordo con il Direttore Generale ha ritenuto necessario procedere ad una nuova valutazione del rischio da lavoro correlato, alla luce della situazione emergenziale appena conclusa e delle mutate condizioni lavorative. Il questionario ha interessato tutto il personale diviso in due macro aree: 1) personale attinente alle mansioni di magazzinieri, portierato, mensa e manutentori e 2) personale tecnico – amministrativo con funzioni di ufficio.

Nella prima area sono emersi degli elementi di rischio che andranno corretti e monitorati con misure che riducano il rischio da stress da lavoro correlato tra cui: riunioni periodiche con il personale interessato, formazione specifica a tutto il personale e ai dirigenti, incontri individuali, se necessari con il medico competente o con personale esterno specializzato. Il questionario sarà riproposto periodicamente.

#### MAPPATURA DEI PROCESSI

Nei primi mesi del 2023 l'Ersu ha fatto richiesta alla Regione Sardegna per l'utilizzo di un apposito modulo denominato "Servizio informativo per la mappatura e la valutazione del rischio corruttivo" inserito nella piattaforma applicativa "Amministrazione aperta", utilizzata già in parte per quanto riguarda le pubblicazioni obbligatorie.

Il modulo informatizzato (sviluppato secondo le indicazioni della legge 190/2012, del PNA 2019 e delle norme UNI ISO 31000:2010) adotta un modello di gestione del rischio che consente di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e di indicare gli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio medesimo. L'applicativo consente inoltre di effettuare la fase di monitoraggio e di valutazione delle misure di prevenzione del rischio, così come l'effettiva attuazione ed efficacia delle misure messe in campo.

Il sistema prevede la mappatura dei processi da effettuarsi da parte dei Dirigenti o dei responsabili di Settore, ciascuno per l'ambito di specifica competenza. Ogni singolo processo è inquadrato nelle macro-aree individuate dall'Ente che lo riconducono, secondo uno schema a matrice, ad undici aree di rischio più una a carattere residuale.

Dopo aver effettuato un'analisi dettagliata delle fasi e azioni di ogni singolo processo viene effettuata un'analisi circa l'impatto che un eventuale evento corruttivo /di cattiva amministrazione può avere nel processo e più in generale nell'amministrazione.

A titolo esemplificativo ma non esaustivo per l'individuazione e la pesatura dei valori di rischio delle singole cause abilitanti o eventi rischiosi saranno considerati:

- 1) Intempestiva predisposizione/adozione dell'atto
- 2) Alterazione o omissione di attività di controllo
- 3) Disomogeneità nelle valutazioni e nei controlli
- 4) Uso improprio o distorto della discrezionalità
- 5) Svolgimento di attività in presenza di potenziale conflitto d'interessi
- 6) Mancato compimento di un'azione nei termini previsti

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

Allo stesso tempo relativamente alle azioni di mitigazione per ogni causa abilitante o evento rischioso le più comuni potrebbe essere:

- 1) Misure di controllo, di organizzazione e di regolamentazione
- 2) Misure di definizione e promozione dell'etica e degli standar di comportamento
- 3) Misure di disciplina del conflitto d'interessi

L'individuazione delle azioni di mitigazione per ogni causa abilitante o evento rischioso e dei relativi indicatori consentono di calcolare in via automatizzata il rischio netto associato al processo mappato. Il software permette inoltre di estrapolare i dati dal punto statistico, fornendo un utile strumento di monitoraggio e di rendicontazione nei confronti degli utenti sia interni che esterni.

Allo stato attuale è stata fatta la formazione per l'utilizzo del software ai Dirigenti dei due Servizi, ai responsabili di Settore e al personale di categoria D e C coinvolto nei processi, nonché al personale dell'ufficio ICT coinvolto per il supporto tecnico.

La fase successiva prevede un affiancamento/formazione per analizzare correttamente un processo ai fini della mappatura, per evitare un utilizzo parziale e non ragionato dell'applicativo.

La prima annualità sarà pertanto in fase sperimentale e si partirà dalla mappatura effettuata nel precedente PTPCT 2022-2024 focalizzandosi maggiormente sulle Aree individuate a maggior rischio corruttivo (art.1, comma 16, legge 190 del 2012) tra cui: 1) autorizzazioni e concessioni (se presenti); 2) contratti pubblici; 3) concessione ed erogazione di sovvenzioni e contributi; 4) concorsi e prove selettive.

## IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI POTENZIALI E CONCRETI

La fase della valutazione del rischio è la fase del processo di gestione del rischio in cui esso viene identificato, analizzato e misurato per poi individuare, nella successiva fase del trattamento, le misure preventive da associare.

Come evidenziato nel precedente paragrafo, la identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti verrà effettuata avvalendosi di un applicativo regionale utilizzato per la mappatura dei processi che per il primo anno interesserà le Aree maggiormente a rischio.

La ponderazione del grado di rischiosità dei processi sarà effettuata attraverso l'analisi dell'impatto che il rischio individuato comporta della probabilità che il rischio si verifichi, della causa del rischio stesso.

La predetta analisi ha una duplice prospettiva:

- **soggettiva**, che si ricava dalle considerazioni espresse dai dirigenti responsabili dei processi, rispetto all'esperienza maturata all'interno della propria realtà lavorativa;
- **oggettiva**, che è relativa alla valutazione del rischio sulla base dei dati reali desumibili e riscontrabili negli atti e documenti in possesso dell'Ente (procedimenti in corso, decreti di citazione ed anche l'analisi della stampa per gli aspetti reputazionali).

**Attualmente all'ERSU di Sassari le specifiche aree di rischio sono state, rispetto agli anni precedenti, riesaminate e valutate negli ambiti specifici riportati nella tabella di cui al PTPCT 2021 che si conferma anche per il 2023:**

Direzione generale / Servizio amministrativo

Direzione competente	Servizi e settori coinvolti	Processi (macroaree)	Grado di rischio	Possibili misure di prevenzione
Direzione Generale	Servizio Amministrativo  Settore diritto allo studio, attività culturali e comunicazione	Gestione delle procedure concorsuali di assegnazione dei benefici per il diritto allo studio agli studenti (borsa di studio, sussidi, posto letto, ristorazione, contributi attività)	ALTO	Rotazione del personale - Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione - Controllo sul rispetto del codice deontologico
Direzione Generale	Servizio Utenze  Settore Mensa e Magazzino Settore Alloggio e servizi agli studenti	Gestione delle procedure extraconcorsuali per i servizi di ristorazione e assegnazione alloggi	ALTO	Rotazione del personale - Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione - Controllo sul rispetto del codice deontologico
Direzione Generale	Servizio Amministrativo	Gestione procedimenti di pagamento dei benefici assegnati agli studenti  Rispetto dei tempi di pagamento dei fornitori e stakeholder	MEDIO  MEDIO	Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione - Controllo sul rispetto del codice deontologico
Direzione Generale	Servizio Amministrativo Servizio Utenze Settori: Diritto allo studio – Alloggio e servizi agli studenti – AA.GG. e RU	Gestione procedure per il recupero dei crediti	ALTO	Rotazione del personale - Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione - Controllo sul rispetto del codice deontologico
Direzione Generale	DG – Servizio Amministrativo – Servizio Utenze Settori: Ufficio Tecnico – Contratti ed appalti – AA.GG. e RU	Procedure selettive per collaboratori esterni e Consulenti	ALTO	Controllo sul rispetto del codice deontologico e della legislazione vigente in materia Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione - Rotazione del personale addetto all'istruttoria e trattazione delle procedure selettive e concorsuali
Direzione Generale	DG – Servizio Amministrativo Settore AA.GG. e RU	Procedure per l'acquisizione del personale – gestione del rapporto giuridico – economico e fiscale - progressioni professionali - gestione procedure per l'applicazione degli istituti contrattuali	ALTO	Controllo sul rispetto del codice deontologico e della legislazione vigente in materia Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione -

Direzione generale / Servizio amministrativo

				Rotazione del personale addetto all'istruttoria e trattazione delle procedure selettive e concorsuali
Direzione Generale	Servizio Amministrativo – Servizio UtENZE – Settore AA.GG. e RU	Gestione del rapporto di lavoro del personale dirigenziale e non (nulla osta, attestazione presenze, compensi accessori, valutazione cause di incompatibilità e inconfiribilità ecc.valutazione)	ALTO	Controllo sul rispetto del codice deontologico e della legislazione vigente in materia Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione - Rotazione del personale
Direzione generale	Servizio Amministrativo - Servizio UtENZE - Ufficio tecnico della DG - Settore Appalti e contratti	Procedimenti previsti dal codice dei contratti sopra e sotto soglia per: affidamento lavori - affidamento servizi di progettazione, direzione e collaudo di lavori - affidamento servizi e forniture – attestazione di conformità per servizi e forniture- affidamenti diretti – affidamenti  servizi di informatica	ALTO	Rotazione del personale Controllo sul rispetto del codice deontologico e della legislazione vigente in materia Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione
Direzione Generale	Servizio Amministrativo - Settore Bilancio Economato	Procedimenti di liquidazione e pagamento servizi e forniture anche tramite carta di credito e/o fondo economale	BASSO	Formazione del personale in materia di trasparenza ed anticorruzione - Controllo sul rispetto del codice deontologico
Direzione Generale	Servizio Amministrativo - Economato	Procedure per la gestione dell'inventario beni mobili	ALTO	Rotazione del personale Controllo sul rispetto del codice deontologico e della legislazione vigente in materia Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione
Direzione Generale	DG	Autorizzazioni per l'utilizzo degli spazi gestiti (sala conferenze – sale riunioni – sale informatiche – sale studio)	NULLO	
Direzione Generale	DG Servizio Amministrativo Settore diritto allo studio, attività culturali e comunicazione	Gestione dei rapporti con associazioni e cooperative studentesche per l'organizzazione di attività rivolte agli studenti	MEDIO	Controllo sul rispetto del codice deontologico e della legislazione vigente in materia Formazione del personale in competenze trasversali e in materia di trasparenza ed anticorruzione

## PROGETTAZIONE DI MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Direzione generale / Servizio amministrativo

Il trattamento del rischio è la fase tesa ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi. In questa fase è importante che i responsabili di processo non si limitino a proporre astrattamente le misure. Le misure individuate, correttamente progettate e scadenze, dovranno essere efficaci, sostenibili e adattate alle caratteristiche specifiche dell'amministrazione. Devono tener conto delle cause che possono generare il rischio e le conseguenti misure devono essere pensate, programmate ed attuate in funzione dell'attenuazione o eliminazione delle cause del rischio.

Tenuto conto dell'impatto organizzativo l'identificazione e la programmazione delle misure deve avvenire con il più ampio coinvolgimento dei soggetti che devono attuarle.

L'applicativo della Regione Sardegna utilizzato per la mappatura dei processi prevede una scheda specifica per le misure preventive che in qualche modo guida il compilatore nel dettagliare le stesse individuando:

- 1) anno di riferimento per la realizzazione della misura,
- 2) tipo di misura sia sintetica (esempio misura di controllo) che descrittiva,
- 3) causa mitigata (esempio intempestiva adozione di un atto),
- 4) il rischio netto (il valore del rischio mitigato dall'applicazione della misura individuata)
- 5) un indicatore composto da un numeratore e denominatore che indicano lo stato di avanzamento della misura e il valore massimo ottenibile con l'attuazione della misura.

Una mappatura effettuata con queste modalità, anche se comporterà uno sforzo iniziale dal punto di vista organizzativo, costituirà un utile strumento per i Dirigenti e per i responsabili dei processi per monitorare le misure e mettere in atto nel corso dell'anno eventuali azioni correttive, nonché misure alternative anche attraverso un aggiornamento del Piano.

Questa attività dovrebbe andare in parte incontro alle esigenze emerse lo scorso anno in particolare quella di:

integrare il sistema con la previsione di:

- individuazione di misure alternative per ciascun processo individuato a rischio;
- segnalazione della mancata attuazione della misura preventiva individuata motivandone le cause (esempio: impossibilità attuale di effettuare in tempi brevi la totale rotazione dei dipendenti per la presenza di un solo dipendente professionalizzato per la gestione di quel processo).

fare in modo che ciascun dirigente, in questo modo, potrà scegliere una o più misure preventive indicando in un campo descrittivo:

- come intende attuarle;
- i tempi di attuazione, specificando la data di inizio delle attività correlate alle misure individuate;
- i responsabili dell'applicazione delle misure preventive selezionate;
- gli indicatori di monitoraggio e i risultati attesi.

Questo sistema consentirà al RPCT il monitoraggio in tempo reale dell'attuazione delle misure previste dalle due diverse strutture, consentendo eventualmente l'adozione di opportuni e tempestivi correttivi nel caso emergano delle criticità.

Si intende implementare nel triennio l'attività di formazione del personale sulla materia con Work-shop dedicati, simulazioni, coaching, protocolli con Organismi di Trasparenza, organizzazione di "incontri per la legalità e trasparenza" con giochi di ruolo che coinvolgano tutto il personale.

## IL MONITORAGGIO SULL'IDONEITA' DELLE MISURE

Direzione generale / Servizio amministrativo

Il monitoraggio delle misure di prevenzione avviene in parte con il supporto dell'applicativo regionale da cui si possono ricavare l'andamento dell'attuazione delle misure, tuttavia è necessario che il monitoraggio sia impostato con periodicità attraverso le figure individuate come referenti. A tal fine verrà individuato un monitoraggio 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.

Il monitoraggio di primo livello, effettuato dai referenti individuati dal RPCT, consisterà in una prima valutazione o autovalutazione sull'andamento delle misure di prevenzione messe in atto, successivamente sarà cura del RPCT verificare 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 pantouflage, 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. Le relazioni, pubblicate annualmente, sono consultabili [al link](#).

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

## 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, in parte presenti nella programmazione triennale precedente, che sono state in parte integrate e rafforzate attraverso l'individuazione di idonei strumenti di attuazione:

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. adozione di schede di monitoraggio per la rilevazione periodica delle pubblicazioni obbligatorie;
4. adozione di iniziative, collaborazioni e strumenti che accrescano i canali di contatto con i diversi target che compongono l'Utenza dell'ERSU e favoriscano una crescita di conoscenza delle azioni poste in essere dall'Ente (questionari customer satisfaction, incontri con l'utenza, uso dei social);
5. Questionario on-line per la rilevazione della customer satisfaction
6. Adesione alla rete dei referenti per la comunicazione del Sistema Regione Sardegna
7. applicazione costante del nuovo GDPR 679/16 in materia di protezione dati.

Tra gli strumenti individuati per il raggiungimento degli obiettivi vi è un incremento dell'utilizzo della piattaforma regionale "Amministrazione Aperta" che porti a un miglioramento nella organizzazione e nella gestione dei flussi informativi, tenendo conto che la Regione stessa prevede un incremento delle funzionalità della piattaforma.

Per quanto riguarda invece le pubblicazioni obbligatorie si provvederà all'aggiornamento dello schema approvato lo scorso anno implementato, secondo quanto previsto dal PNA 2022 all.9, tenuto conto delle

Direzione generale / Servizio amministrativo

attività dell'Ente nell'area relativa ai contratti pubblici. Lo schema degli obblighi di pubblicazione sarà anche integrato per tutte le sezioni con le ulteriori informazioni relative a: soggetti responsabili, termini di pubblicazione e modalità di monitoraggio.

Il monitoraggio delle pubblicazioni obbligatorie sarà 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.

L'ulteriore sforzo nel triennio sarà teso 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.

La trasparenza nell'Ente sarà implementata cercando di fare propri, in maniera il più possibile strutturata, lo scambio e la partecipazione come strumenti ordinari di confronto con gli stakeholder continuando a garantire una piena, aggiornata e qualificata varietà di informazioni, cercando di promuovere, proprio attraverso la partecipazione alle azioni congiunte con le istituzioni del territorio e l'Amministrazione regionale, l'apertura di canali di scambio con l'utenza per acquisire suggerimenti, contributi, critiche sulle azioni programmate e dare un quadro aggiornato sullo stato di realizzazione dei progetti e sugli effetti che essi producono.

A tal fine saranno ulteriormente potenziati gli interventi che, attraverso le moderne tecnologie web e di comunicazione, favoriscono:

- l'informazione sui principali processi decisionali;
- la valutazione delle scelte programmatiche;
- il monitoraggio sull'erogazione dei servizi;
- la misurazione della soddisfazione dell'utenza.

**Allegati alla sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza:**

**Allegato n. 1 elenco referenti**

**Allegato n. 2 Obblighi di pubblicazione**

## 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 il potere regolamentare e gode di autonomia patrimoniale, contabile e finanziaria.

Lo scopo dell'E.R.S.U. 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



Direzione generale / Servizio amministrativo

- ❖ [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-segreteria 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 collaborerà 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
- Sovrintende 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 afferenti al Piano Anticorruzione e Trasparenza e alla Privacy
- 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
- Partecipa alla Programmazione biennale degli acquisti
- 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
- Coadiuvata 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

Direzione generale / Servizio amministrativo



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.**

Il mandato di conferimento dell'incarico al Presidente e ai componenti del Consiglio di Amministrazione (DPGR n° 53 del 7/06/2022) è cessato in data 21/07/2022 (inclusa la proroga prevista ai sensi dell'art. 2, c. 2 della L.R. n° 11/1995). Il Presidente della Regione Autonoma della Sardegna Christian Solinas, recepita la delibera di Giunta n. 40/12 del 28 dicembre 2022, ha ufficializzato con Decreto Presidenziale n. 96 del 30/12/2022 la nomina dell'Avvocato Rosanna Ruiu, quale Commissario straordinario dell'E.R.S.U. di Sassari fino al 30 giugno 2023.

Il Collegio dei Revisori dei Conti, nominato con Decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 68 del 6 ottobre 2021, risulta così costituito:

Dott. Marras Mario Graziano - Presidente;

Dott.ssa Manca Daniela - Componente

Dott. Mura Michele Raimondo - Componente

Con Decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 0000066 prot. n. 0022626 del 29/09/2021 sono state conferite le funzioni di direzione generale dell'Ente Regionale per il diritto allo Studio Universitario (E.R.S.U.) di Sassari all'arch. Libero Meloni, dirigente di ruolo del sistema Regione presso l'Assessorato Enti Locali,

Direzione generale / Servizio amministrativo

Finanze, fino alla scadenza dei novanta giorni successivi alla data di insediamento del nuovo consiglio di amministrazione.

<b>TABELLA N. 1 - Stato dell'organico ovvero consistenza effettiva del personale in servizio alla data del 31/12/2022</b>	
<b>INQUADRAMENTO</b>	<b>CONSISTENZA EFFETTIVA AL 31/12/2022</b>
DIRIGENTI	3*
CATEGORIA D	11**
CATEGORIA C	5
CATEGORIA B	32
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***
<b>TOTALE</b>	<b>55</b>

\* di cui un dirigente a tempo indeterminato in posizione di assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna, un dirigente a tempo indeterminato in assegnazione temporanea da AREA Sardegna e un dirigente a tempo indeterminato in comando da AOU Sassari;

\*\* 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**

<b>Attività</b>	<b>Categoria</b>	<b>Incarico</b>
Attività di coordinamenti del settore comunicazione, eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore Affari generali e risorse umane	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore Bilancio e controllo di gestione	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore Diritto allo studio, attività culturali e comunicazione	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore Gestione attività ricettive	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa
Attività di coordinamento del settore Mensa, magazzino e controllo qualità	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa

Direzione generale / Servizio amministrativo

Attività di organizzazione dell'ufficio tecnico e manutenzioni	C	n. 1 Incarico di posizione non organizzativa
Supporto Direzione Generale in materia amministrativa e giuridica	D	n. 1 incarico di alta professionalità

## Sottosezione 3.2 – Organizzazione del lavoro agile

### Premessa

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha visto le pubbliche amministrazioni adottare il lavoro agile come misura straordinaria e provvisoria (a partire dal DPCM del 23/02/2020, G.U. n. 45 del 23/02/2020) diventando, nel tempo e così come previsto dai diversi provvedimenti normativi (D.L. n. 18/2020 convertito nella L. n. 27/2020), modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa "fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica". Nel frattempo, è emersa la necessità di mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate nella fase emergenziale, anche al fine di rendere il lavoro agile uno strumento primario per il potenziamento dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. L'Ente quindi è stato chiamato a implementare azioni di analisi organizzativa, monitoraggio e semplificazione di procedure, investire nelle tecnologie informative e sviluppare adeguate competenze soprattutto a livello dirigenziale. 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 nuova 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.

Sin dalle prime fasi dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'E.R.S.U. di Sassari è stato in grado di approntare lo *smart working* "straordinario". A partire dal 09/03/2020 vista la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 1 del 25/02/2020 e la normativa tutta di riferimento, in analogia con quanto stabilito per l'amministrazione della Regione Sardegna, l'Ente ha ritenuto adottare una modalità semplificata e temporanea di lavoro a distanza. Successivamente, ai fini dell'adozione del progetto sperimentale di *smart working*, il Direttore generale ed il Direttore dei servizi hanno provveduto alla definizione delle misure riorganizzative necessarie ad assicurare il funzionamento minimo essenziale degli uffici individuando, con diversi atti, le prestazioni lavorative ordinarie da svolgersi con lavoro a distanza e quelle non differibili che, invece, per loro natura oggettiva dovevano essere svolte in presenza presso gli uffici e i locali dell'Ente. Era questo il caso, almeno in una fase iniziale, delle attività correlate alla produzione dei pasti, alla fruizione

Direzione generale / Servizio amministrativo

degli stessi (controllo accessi alla mensa), al centralino e alla gestione del magazzino derrate per il servizio istituzionale di mensa. L'organizzazione delineata con vari provvedimenti era funzionale alla gestione delle attività durante la situazione di emergenza sanitaria in atto, ed era considerata sperimentale ovvero revisionata e aggiornata di volta in volta in relazione alla valutazione di efficacia ed adeguatezza nel breve periodo, all'evolversi dell'emergenza stessa e comunque sempre in ossequio alle disposizioni adottate a livello nazionale e regionale e sulla base dell'individuazione delle attività. Il telelavoro è rimasto l'unica modalità di *smart working* fino al 10 novembre 2021, data a partire dalla quale è stato attivato il lavoro agile in senso stretto per tutti i lavoratori, ad eccezione di quelli c.d. fragili o con particolari esigenze motivate dal proprio direttore di servizio che hanno potuto proseguire con il telelavoro.

In seguito al riaggravarsi della pandemia, da metà gennaio 2022, si è ritornati alla modalità telelavoro per tutti, pertanto la fase di avvio "a regime" del lavoro agile è stata ulteriormente rimandata fino alla fine dello stato di emergenza fissato per il 31 marzo 2022 a partire dalla quale in linea con il trend nazionale si è avviato un processo di normalizzazione del lavoro agile attraverso la stipula dei contratti individuali di lavoro con decorrenza 01/04/2022 così come previsti dalla circolare della Regione Sardegna n. 14572 del 31/03/2022 di seguito riportata e con la proroga degli stessi come da successiva circolare n. 44 prot. n. 4861 del 20/12/2023.

### **Normativa di riferimento**

L'art. 14 della legge n. 124 del 2015, successivamente disciplinato dall'art. 18 della nella 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 regionale, il lavoro agile, a tutt'oggi è disciplinato dalla circolare della Regione Sardegna n. 14572 del 31/03/2022 che di fatto riepiloga le disposizioni vigenti in materia di lavoro agile con decorrenza dal 1 aprile 2022:

- ✓ *il lavoro agile dovrà essere concesso, a richiesta dei dipendenti, ad almeno il 15 per cento del personale;*
- ✓ *la percentuale prevista dalla legge rappresenta un valore minimo che può essere liberamente elevato dai dirigenti sulla base della valutazione delle esigenze organizzative della struttura affidata, tenuto anche conto di quanto disposto dalle norme regionali che non pongono limiti massimi;*
- ✓ *nell'individuazione del personale che potrà accedere al lavoro agile deve essere data priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori e lavoratrici con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;*
- ✓ *nel calcolo della percentuale di cui al primo punto rientrano tutti i dipendenti che possono essere adibiti ad attività lavorabili a distanza. Il calcolo deve essere effettuato con riferimento al numero di dipendenti presenti in ciascuna direzione di servizio, unità di progetto, ufficio di gabinetto o altra struttura assimilabile*

Direzione generale / Servizio amministrativo

- ✓ *Pur in assenza di proroga legislativa della specifica tutela prevista per il “lavoratori fragili” dall’art. 26, commi 2 e 2-bis, del DL 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, questi, per ragioni di sicurezza e in considerazione del permanere in vigore della sorveglianza sanitaria straordinaria, dovranno continuare ad essere esclusi dalla suddetta percentuale e continueranno a svolgere attività lavorativa di norma in regime di lavoro agile comunque previa sottoscrizione dell’accordo individuale;*
- ✓ *al lavoro agile si accede mediante accordo individuale, da stipularsi per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, tra il dirigente e il dipendente secondo il modello allegato “1”; come previsto dalla legge<sup>1</sup> l’accordo potrà essere a tempo determinato o indeterminato e, disciplinando i contenuti della prestazione svolta all’esterno dei locali dell’Amministrazione, dovrà contenere:*
  - *le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;*
  - *gli strumenti utilizzati dal lavoratore;*
  - *i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;*
  - *la disciplina dell’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali dell’Amministrazione, nel rispetto di quanto disposto all’articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni;*
  - *le condotte, connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa all’esterno dei locali dell’Amministrazione che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari;*
  - *gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile*
- ✓ *il lavoro agile non può comportare disservizi all’utenza e rallentamento delle attività amministrative. Qualora si verificano, o si siano verificate, situazioni di attività in arretrato dovranno essere predisposti appositi piani di smaltimento*
- ✓ *per le attività da remoto sono utilizzate strumentazioni tecnologiche di norma fornite dall’Amministrazione; in alternativa possono essere utilizzate anche dotazioni tecnologiche del lavoratore che rispettino i requisiti di sicurezza;*
- ✓ *Con riferimento ai tempi di riposo del lavoratore si ricorda che il lavoro agile si svolge in maniera flessibile dunque “[...] per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario [...]” fermi restando “[...] i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”<sup>3</sup>.*
- ✓ *Il lavoratore agile dovrà essere contattabile all’interno di apposite fasce orarie giornaliere individuate nell’ambito dell’accordo individuale che dovranno essere inderogabilmente collocate all’interno dell’orario di lavoro “obbligatorio” 9.00 – 13.00 e 16.00-17.00 (nel caso di lavoro agile svolto nelle giornate di rientro settimanale). Le fasce dovranno essere di non meno di due e non più di tre ore giornaliere, quattro nei giorni di rientro;*
- ✓ *Nell’accordo deve essere previsto che il lavoratore agile ha il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro per almeno 11 ore consecutive, nel rispetto degli*

Direzione generale / Servizio amministrativo

*obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro, nonché delle fasce di reperibilità, senza che da ciò possano derivare effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro;*

- ✓ *Durante le giornate in modalità agile:*
  - *è esclusa la possibilità di accumulare eccedenza oraria e di svolgere prestazioni di lavoro straordinario;*
  - *è possibile effettuare dei cambi turno in accordo con il proprio Responsabile, valutate le esigenze della struttura e con almeno 48 ore di preavviso.*
- ✓ *In base all'art. 19, comma 2, legge 81/2017, il recesso dall'accordo a tempo indeterminato è sempre possibile ma può avvenire solo con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso non può essere inferiore a novanta giorni. Secondo gli ordinari principi in materia di rapporto di lavoro, la parte che ha diritto al preavviso può liberamente rinunciarvi. In base alla legge non è però previsto preavviso in presenza di un giustificato motivo, in questo caso ciascuno dei contraenti può recedere senza preavviso.*
- ✓ *Sempre in base alla disposizione citata, per quanto riguarda gli accordi a tempo determinato è consentito recedere prima della scadenza del termine solo nel caso di giustificato motivo. Si deve ritenere che anche in questo caso vada dato preavviso.*
- ✓ *Va precisato che qualora si verificano delle condizioni che rendano oggettivamente impossibile la prestazione lavorativa (c.d. "impossibilità sopravvenuta") da remoto per un tempo prolungato, tale da rendere impossibile il raggiungimento degli obiettivi prefissati, il dirigente potrà disporre il rientro in servizio sino al ripristino delle condizioni ottimali.*

Con la circolare della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 44 prot. n. 4861 del 20/12/2022 "Chiarimenti sulle disposizioni in vigore in materia di lavoro agile: art. 46-bis L.R. 31/1998 e PIAO" si chiarisce che le disposizioni in materia di lavoro agile, contenute all'interno dell'articolo 46-bis della L.R. 31/1998 e della sottosezione apposita del PIAO (Allegato 11 alla Delibera di Giunta del 30/06/2022 n. 20/57, in particolare pagg. 42 - 50) continuano a trovare applicazione anche oltre il 31 dicembre 2022. Pertanto, gli accordi stipulati dall'Ente a tempo determinato, con scadenza al 31 dicembre 2022, sono stati prorogati dai dirigenti, fino al 31/12/2023, con una nuova sottoscrizione degli accordi individuali scaduti.

### **Il lavoro agile nell'Ente: obiettivi**

L'Ente si propone di mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate fin dalla fase emergenziale al fine di rendere 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 è quello di riprogrammare le politiche del personale con un consolidamento del lavoro agile non solo in termini di numerosità del personale coinvolto, ma anche nei termini di un cambiamento del paradigma organizzativo. Il lavoro agile si trasforma da misura per arginare il contagio a modalità di lavoro che lega individuo e organizzazione su basi diverse dalle precedenti, più responsabilizzanti, ma con importanti ricadute sul miglioramento

Direzione generale / Servizio amministrativo

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;
- 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, fin dall'inizio della fase emergenziale hanno proceduto 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 c.d. "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 ovvero 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 potrà essere fruito anche dai/dalle funzionari/e responsabili di Servizio e dai dirigenti.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 (istruttorie 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:

n.	Attività che possono essere svolte a distanza
1	Attività delle procedure amministrative in capo alla Direzione generale 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 (con esclusione del centralino telefonico), 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 (con esclusione del portierato nelle residenze universitarie)

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 e quelle di tenuta del centralino 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 e di verifica rispetto misure contenimento rischio COVID-19, cucina, macelleria, magazzino, controllo accessi, cassa)
2	Portierato presso le residenze universitarie
3	Interventi manutentivi e archivio
4	Centralino

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

### Il lavoro agile in ERSU nel 2022\*

	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC

Direzione generale / Servizio amministrativo

n° lavoratori	50	50	50	50	49	49	49	49	48	48	47	52
Giornate lavorative	20	20	23	19	22	21	21	22	22	21	21	19
n. dipendenti che hanno fruito del lavoro agile	30	30	29	29	27	26	27	28	29	28	28	29
n. giorni di lavoro complessivi	1.000	1.000	1.150	950	1.078	1.029	1.029	1.078	1.056	1.008	987	988
n. di giorni complessivamente svolti in lavoro agile	211	346	347	202	179	154	154	138	180	183	197	149
% dipendenti agli effettivi	60,00	60,00	58,00	58,00	55,10	53,06	55,10	57,14	60,41	58,33	59,57	55,76
% giornate di lavoro agile	21,1	34,6	30,17	21,26	16,60	14,96	14,96	12,80	17,04	18,15	19,95	15,08

\*Esclusi i tre dirigenti

## Monitoraggio

Le attività assegnate con cadenza settimanale/mensile/trimestrale 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 c.d. 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 o quindicinale o mensile) 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. In quest'ottica è stata avviata nel mese di maggio 2022, una indagine che fornisce importanti indicazioni sul benessere organizzativo e che sarà replicata anche nell'annualità in corso. Il D. Lgs. n. 81/2008 stabilisce, (art. 28 comma 1), che il datore di lavoro debba considerare nell'ambito della valutazione dei rischi aziendali anche quelli relativi allo stress lavoro-correlato che non è da confondere con il benessere organizzativo ma l'eliminazione dello stress lavoro correlato è parte di esso. È quindi interesse dell'Ente indagare periodicamente su questo ambito in modo tale che eventuali criticità possano essere individuate e, se possibile, eliminate o almeno contenute. L'indagine svolta ha previsto la partecipazione attiva di tutto il personale (personale impiegato

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

amministrativo, personale addetto ricezione portierato, magazziniere, addetto alle manutenzioni, addetti alla mensa) chiamato a esprimere le proprie opinioni in maniera del tutto riservata ed anonima mediante la compilazione di un questionario adattato alla somministrazione online (tramite smartphone, tablet o pc). I risultati dell'indagine mostrano una situazione in linea generale non critica. Il maggiore disagio è manifestato dal gruppo omogeneo dei magazzinieri, portieri, personale di mensa e manutentori, ovvero dal personale coinvolto in processi di lavoro non smartabili per i quali si rende necessario un maggiore supporto da parte della dirigenza e dei responsabili di settore. Alla luce dei risultati sopra presentati obiettivo dell'Ente è quello di intervenire con misure di riduzione del rischio oltre che misure di miglioramento continuo che possano riguardare anche gruppi omogenei al momento non critici attraverso misure come la formazione, l'informazione e il maggiore coinvolgimento del personale nei processi organizzativi.

### Salute professionale

Fin dall'inizio dell'emergenza, tramite note e informative settimanali sono state date indicazioni sui comportamenti corretti da tenere, sulle disposizioni circa l'organizzazione delle attività e sono stati forniti aggiornamenti ai dipendenti sull'avanzamento delle attività dell'Ente. Lo *smart working* soprattutto per coloro che avevano più difficoltà con questa modalità è stato all'inizio caratterizzato da contatti continuativi con i responsabili e con i colleghi ed è stata sottolineata l'importanza di operare con continuità garantendo una corretta esecuzione dei processi anche da remoto e mantenendo l'orientamento al risultato. Inoltre, l'Ente, fin dal 2020 si è avvalso delle professionalità interne e degli esperti offerti da società specialistiche (es. PA 360 S.r.l. tramite la RAS) per fornire, a scelta, percorsi di approfondimento, in modalità e-learning con particolare riguardo a percorsi formativi sulle tecnologie digitali e competenze organizzative del lavoro agile.

### Salute digitale

L'attivazione in tempi molto brevi della nuova modalità di lavoro, fin dall'inizio della pandemia, è stata attuata grazie all'utilizzo di applicativi informatici disponibili, in particolare, di strumenti di accesso sicuro e verificato dall'esterno quali la VPN (Virtual Private Network) e di una buona disponibilità di dispositivi tecnologici e informatici messi a disposizione dall'Ente per il proprio personale. 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. 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.).

### Salute economico – finanziaria

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 2023-2025.

**Allegati alla sottosezione 3.2 Organizzazione del lavoro agile:**

**Allegato n. 3 schema di Contratto individuale di lavoro agile**

Direzione generale / Servizio amministrativo

## Sottosezione 3.3 – Piano triennale delle azioni positive

### Premessa

Il Piano di azioni positive, anche per il triennio 2023-2025, in continuità con quanto assunto dall'Ente con Delibera CdA n. 21 del 14/05/2021 L'E.R.S.U. ha adottato il Piano ai sensi e per gli effetti dell'art. 48 del D.Lgs n. 198/2006 "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*" 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.

Il Piano delle Azioni Positive è dinamico, ogni anno sarà aggiornato e approvato il Piano per il triennio successivo.

### 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 tema<sup>1</sup>, 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*".

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 elettive in condizioni di eguaglianza (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

---

<sup>1</sup> 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

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 31/12/2022).

### Personale dirigente

Nella tabella seguente è rappresentata la situazione dei dirigenti al 31/12/2022, suddivisi per tipologia, sesso e tipo di contratto (dirigenti dell'amministrazione a tempo indeterminato e dirigenti esterni a tempo determinato, in comando o in assegnazione temporanea).

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	1	0	1	1	0	1
Direttori di servizio	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	2

Come si può notare, alla data del 31/12/2022 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. Dal mese di ottobre 2021 sono in servizio il nuovo Direttore generale e il Direttore del Servizio amministrativo pertanto, considerando anche il Direttore del Servizio utenze, si rileva che le posizioni apicali sono ricoperte da uomini.

Direzione generale / Servizio amministrativo

**Personale non dirigente**

Situazione al 31/12/2020

Personale non dirigente	Uomini		Donne		Totale
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti
Personale C.C.R.L. categoria D	1	9,09%	10	90,91%	11
Personale C.C.R.L. categoria C	2	100%	0	0%	2
Personale C.C.R.L. categoria B	19	48,72%	20	51,28%	39
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
<b>Totali Personale</b>	<b>22</b>	<b>39,29</b>	<b>34</b>	<b>60,71</b>	<b>56</b>

Situazione al 31/12/2021

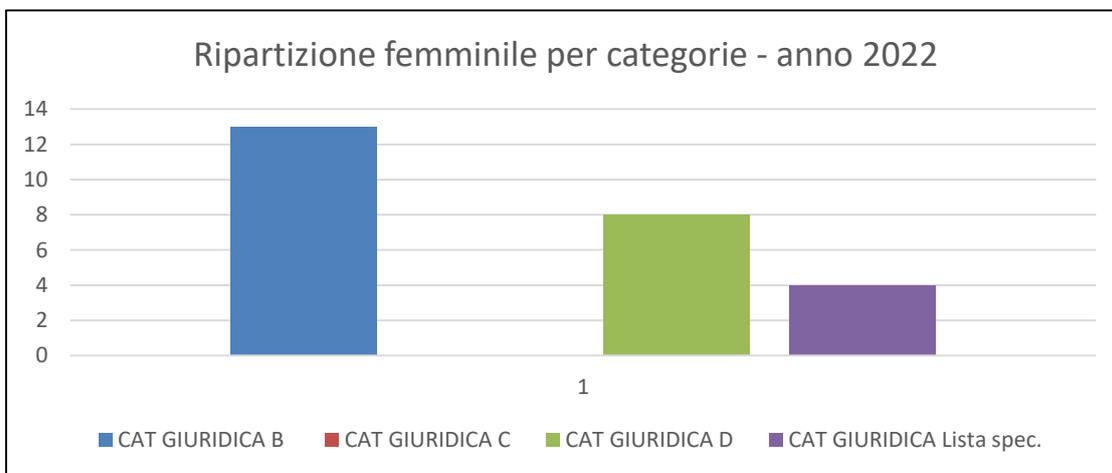
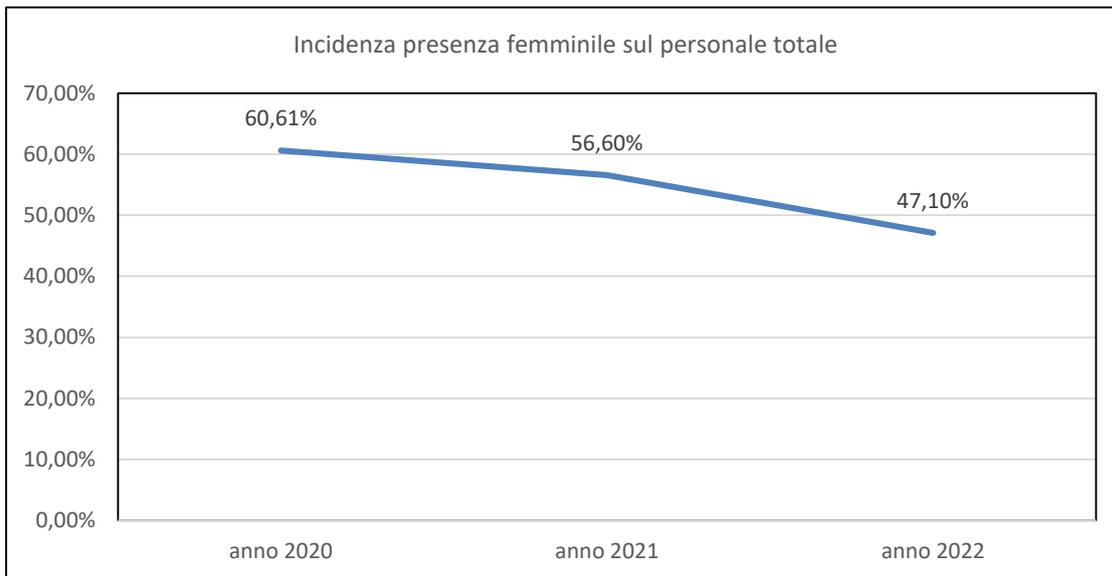
Personale non dirigente	Uomini		Donne		Totale
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti
Personale C.C.R.L. categoria D	2	18,2%	9	81,8%	11
Personale C.C.R.L. categoria C	4	100%	0	0%	4
Personale C.C.R.L. categoria B	17	50,0%	17	50,0%	34
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello VI	0	0	1	100%	1
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello V	0	0	3	100%	3
<b>Totali Personale</b>	<b>23</b>	<b>43,4</b>	<b>30</b>	<b>56,6</b>	<b>53</b>

Situazione al 31/12/2022

Personale non dirigente	Uomini		Donne		Totale
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti
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	19	59,4%	13	40,6%	32
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

Direzione generale / Servizio amministrativo

<b>Totali Personale</b>	<b>27</b>	<b>52,9</b>	<b>25</b>	<b>47,1</b>	<b>52</b>
-------------------------	-----------	-------------	-----------	-------------	-----------



**Ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento**

	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>
--	---------------	--------------

Direzione generale / Servizio amministrativo

Inquadramento	<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				3						
Funzionari cat. D1	1			1		1				
Funzionari cat. D2								1		
Funzionari cat. D3								1	1	
Funzionari cat. D4		1							2	
Funzionari cat. D5									1	
Funzionari cat. D7									1	
Istruttori cat. C1			1	1						
Istruttori cat. C2				2						
Istruttori cat. C6			1							
Assistenti cat. B1		1	3							
Assistenti cat. B3		1	3			2				1
Assistenti cat. B4		1	2	6	2					
Assistenti cat. B6									1	
Assistenti cat. B7									3	6
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008								2	2	
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>1,81</b>	<b>7,27</b>	<b>18,18</b>	<b>23,63</b>	<b>3,63</b>	<b>5,45</b>	<b>7,27</b>	<b>20</b>	<b>12,72</b>	

Nota metodologica – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2022 compresi i dirigenti

#### Anzianità nei profili e livelli non dirigenziali, ripartite per età e per genere

	UOMINI								DONNE							
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere
Inferiore a 3 anni	1	1	3	3		8	80	29,63	1		1		2	20	8	
Tra 3 e 5 anni						-	-	-						-	-	-
Tra 5 e 10 anni		1	2	1		4	44,44	14,81	2	2		1	5	55,55	20	
Superiore a 10 anni		2	5	6	2	15	51,72	55,55		1	7	6	14	48,27	56	
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008																
Tra 3 e 5 anni										2	2		4	100	16	
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>27</b>			<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>25</b>			
<b>Totale %</b>	<b>1,92</b>	<b>7,70</b>	<b>19,23</b>	<b>19,23</b>	<b>3,84</b>	<b>51,92</b>			<b>5,77</b>	<b>9,61</b>	<b>19,23</b>	<b>13,46</b>	<b>48,07</b>			

Direzione generale / Servizio amministrativo

**Nota metodologica** – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2022 esclusi 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	Totale	Totale %	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere
Tempo Pieno	1	4	10	13	2	30	55,55	100		3	4	10	7	24	44,44	96
Part time >50%												1		1	100	4
Part time >50%																
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>30</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>25</b>		
<b>Totale %</b>	<b>1,81</b>	<b>7,27</b>	<b>18,18</b>	<b>23,63</b>	<b>3,63</b>	<b>54,54</b>			-	<b>5,45</b>	<b>7,27</b>	<b>20</b>	<b>12,72</b>	<b>45,45</b>		

**Nota metodologica** – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2022 compresi i dirigenti

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

Inquadramento	Titolo di studio	UOMINI		DONNE		TOTALE	
		Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
B1	Licenza media	2	100			2	3,85
B3	Licenza media	1	100			1	1,92
B4	Licenza media	4	100			4	7,70
B6	Licenza media			1	100	1	1,92
B7	Licenza media			4	100	4	7,70
B1	Diploma scuola superiore	2	100			2	3,85
B3	Diploma scuola superiore	1	33,33	2	66,66	3	5,77
B4	Diploma scuola superiore	7	100			7	13,46
C1	Diploma scuola superiore	1	100			1	1,92
C2	Diploma scuola superiore	2	100			2	3,85
C6	Diploma scuola superiore	1	100			1	1,92
B7	Diploma scuola superiore			5	100	5	9,61
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008	Diploma scuola superiore			1	100	1	1,92
B3	Laurea breve	1	100			1	1,92

Direzione generale / Servizio amministrativo

C1	Laurea breve	1	100			1	1,92
B3	Laurea magistrale			1	100	1	1,92
B4	Laurea magistrale	1	100			1	1,92
D1	Laurea magistrale	2	66,66	1	33,33	3	5,77
D2	Laurea magistrale			1	100	1	1,92
D3				2	100	2	3,85
D4	Laurea magistrale	1	33,33	2	66,66	3	5,77
D5				1	100	1	1,92
D7				1	100	1	1,92
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008				3	100	3	5,77
<b>Totale personale</b>		<b>27</b>		<b>25</b>		<b>52</b>	
<b>% sul personale complessivo</b>		<b>51,92</b>		<b>48,07</b>		<b>99,99</b>	

#### Livelli di responsabilità organizzative divise per genere - personale non dirigente

Attività	Categoria	Incarico	Uomini	Donne
Attività di coordinamenti del settore comunicazione, eventi culturali propri, Transizione digitale, ICT, Privacy	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore Affari generali e risorse umane	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore Bilancio e controllo di gestione	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore Diritto allo studio, attività culturali e comunicazione	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore Gestione attività ricettive	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa		1
Attività di coordinamento del settore Mensa, magazzino e controllo qualità	D	n. 1 Incarico di posizione organizzativa	1	
Attività di organizzazione dell'ufficio tecnico e manutenzioni	C	n. 1 Incarico di posizione non organizzativa	1	
Supporto Direzione Generale in materia amministrativa e giuridica	D	n. 1 incarico di alta professionalità		1
<b>Totale figure con incarichi di responsabilità</b>			<b>2</b>	<b>6</b>

#### Composizione per genere delle commissioni di concorso anno 2022

Direzione generale / Servizio amministrativo

Commissione	Uomini		Donne		Totale		Presidente
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	
Progressione verticale cat C	1	25,00	3	75,00	4	23,52	Donna
Progressione verticale cat D	2	50,00	2	50,00	4	23,52	Uomo
Selezione Art. 16 L. 56/87- Cuoco	3	60,00	2	40,00	5	29,41	Uomo
Selezione Art. 16 L. 56/87- Termoidraulico	2	50,00	2	50,00	4	23,52	Uomo
<b>Totali Personale</b>	<b>8</b>		<b>9</b>		<b>17</b>		

### Fruizione del lavoro agile per genere ed età nel 2022

	UOMINI								DONNE							
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Totale	Totale %	% di genere
Personale che fruisce del lavoro agile	1	2	3	7		13	43,33	100		3	2	5	7	17	56,66	80
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008 che fruisce del lavoro agile											2	2		4	100	20
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>13</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>21</b>		
<b>Totale %</b>	<b>2,94</b>	<b>5,88</b>	<b>8,82</b>	<b>20,58</b>		<b>38,23</b>				<b>8,82</b>	<b>11,76</b>	<b>20,58</b>	<b>20,58</b>	<b>61,76</b>		

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

	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	Percentuali	Valori assoluti	Percentuali	Valori assoluti	Percentuali
Numero permessi giornalieri L.104/92 fruiti	86	51,80	80	48,20	166	47,29

Direzione generale / Servizio amministrativo

Numero permessi orari (n. ore) L.104/92 fruiti	-	-	138	100	138	39,31
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	-	-	41	100	41	11,70
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	-	-	-	-	-	-
Congedo straordinario Covid	6	100	-	-	6	1,70
<b>Totale permessi</b>	<b>92</b>	<b>26,21</b>	<b>259</b>	<b>73,79</b>	<b>351</b>	

Riguardo al numero di permessi 104 si rileva una sostanziale parità verso la fruizione dei permessi giornalieri tra la componente maschile e quella femminile (n. fruitori: 4 maschie e 4 femmine). Risultano invece fruiti esclusivamente dalla componente femminile i permessi orari della L. 104 così come i permessi giornalieri per congedi parentali. Il congedo straordinario per Covid è stato usufruito, invece, da un unico dipendente.

Come si vede dalle tabelle riportate la differenza tra la presenza femminile e maschile è disomogenea a seconda della categoria di inquadramento contrattuale. Vi è infatti un sostanziale equilibrio di genere nella categoria B, la categoria di inquadramento del C.C.R.L. più bassa tra quelle rappresentate all'E.R.S.U., anche se la tendenza indica una risalita per il genere maschile, nessuna rappresentanza femminile nella categoria C, da considerare anche in relazione alla esigua presenza di personale in tale categoria, ed 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. Formazione professionale, anch'esso inquadrato nei due livelli più elevati fra quelli delle aree funzionali non dirigenziali 1 (amministrazione) e 3 (erogazione). Si rileva inoltre la contrazione nel corso degli anni del personale femminile, dato probabilmente legato anche alle politiche nazionali di accesso al trattamento pensionistico con modalità di uscita dal mondo del lavoro riservate alle donne. Le posizioni organizzative ricoperte da personale femminile sono il 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 31/12/2022, tenendo in considerazione 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	2	4	50%

**SERVIZIO AMMINISTRATIVO**

Direzione generale / Servizio amministrativo

Settore Affari generali e risorse umane				Settore Bilancio e contabilità				Settore Diritto allo studio e attività culturali				Ufficio tecnico e manutenzioni			
Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile 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	7	8	87,5 %	0	4	4	100%	1	4	5	80%	7	1	8	12,5%

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
14	2	16	12,5%	3	4	7	57.14%

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.

L'unica eccezione alla tendenza sopra descritta è rappresentata 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 12,5%. Tale squilibrio deve ragionevolmente essere considerato in relazione alla specificità delle prestazioni/mansioni richieste al personale assegnato al servizio mensa. Se infatti le altre partizioni organizzative sono funzionalmente caratterizzate da attività prevalente di tipo amministrativo o d'ufficio, 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 l'ultima procedura di selezione per l'assunzione di personale a tempo indeterminato da impiegare presso l'E.R.S.U. di Sassari con il profilo richiesto di operatore tecnico cuoco, cat. B, espletata al 30/11/2022, ha portato all'assunzione di tre uomini. Si specifica a questo proposito che la 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.

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	1	1	100,00%
Attività gestione magazzino derrate alimentari	2	0	2	0,00%
Attività di preparazione dei pasti	11	1	12	8,3%

Emerge dall'analisi dei dati di cui alla soprastante tabella che la sottorappresentazione 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 disequilibri 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 criticità legate a squilibri di genere con l'unica ma significativa eccezione della totale assenza di rappresentazione delle donne nelle posizioni dirigenziali.

### Azioni positive

La sezione dedicata alle specifiche azioni positive da attuare nel 2023 prevede il mantenimento ed il rafforzamento di quelle già avviate nel 2021-2022 e più sotto riportate.

Con il Piano sono stati individuati quattro 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. formazione, informazione e sensibilizzazione,
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.**

Direzione generale / Servizio amministrativo

**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 di genere e la valutazione degli impatti delle politiche attuate sulle donne e gli uomini dell'Ente. In continuità con gli anni precedenti si raccoglieranno ed elaboreranno, con il supporto del C.U.G. e della Consigliera provinciale di parità, i 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).

Anni di riferimento: nel corso dell'anno 2023, verranno stabiliti l'iter procedimentale e i criteri metodologici alla base della raccolta e della elaborazione dei dati e delle informazioni da adottare anche sulla base delle indicazioni del Comitato Unico di Garanzia.

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 del questionario sul benessere organizzativo**

Nel corso del 2022, 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 che rispondeva agli standard nazionali ma che conteneva anche elementi di analisi della realtà organizzativa e lavorativa dell'Ente. Nel 2023 l'Ente si propone di revisionare il questionario utilizzato per l'indagine sul benessere organizzativo con il fine di ampliarne i contenuti (inserendo nuovi ambiti di indagine) pur mantenendone la struttura. Si prevede infatti l'inserimento delle parti volte a rilevare specificatamente le eventuali discriminazioni di genere e le condotte antidiscriminatorie. 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. Il questionario conterrà sempre elementi utili ad indagare il rischio stress lavoro-correlato che, per esplicita previsione dell'art. 28, comma 1, del D.Lgs n. 81/2008, deve essere valutato in un'ottica di genere. I questionari sono elaborati in collaborazione con il medico incaricato della sorveglianza sanitaria e con il responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e sono compilati dal personale in forma rigorosamente anonima. Conclusa la fase di somministrazione del questionario si procederà all'analisi dei dati e delle informazioni acquisite ed alla produzione della documentazione, anche reportistica, descrittiva dei risultati dell'indagine.

Anni di riferimento: 2023

Direzione generale / Servizio amministrativo

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**

L'Ente si propone di coinvolgere tutto il personale nella elaborazione/aggiornamento delle azioni positive finalizzate alla piena realizzazione della parità di genere e alla creazione di benessere lavorativo mediante:

- la diffusione e la condivisione tra il personale dei dati di genere richiesti dalla Direttiva n. 2/2019 e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo (anche attraverso la mailing list istituzionale e/o l'intranet interna di prossima adozione),
- la creazione di 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: 2023 - 2024

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 estendere il lavoro agile oltre la situazione emergenziale 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. Tutti i lavoratori e le lavoratrici, assegnati ad attività effettivamente idonee ad essere svolte a distanza, anche nel corso del 2023, possono avvalersi, in alternanza con il servizio in presenza, dell'istituto del lavoro agile.

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, di fatto, 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. Ma è anche vero che è necessario monitorare la misura dal momento che emergono già studi che evidenziano potenziali criticità che coinvolgono soprattutto le donne le quali, spesso, si ritrovano a fronteggiare contemporaneamente esigenze lavorative e di famiglia con un aggravio di carico di lavoro con le conseguenti ripercussioni sul piano fisico e psichico. Si parla infatti di emersione del nodo della liquidità temporale del lavoro agile, dove è incerto il confine tra tempi di vita e tempi di lavoro, ed è più concreto il rischio di sconfinamento in danno della dimensione privata e familiare.

Direzione generale / Servizio amministrativo

In questa fase l'Ente, tenendo evidentemente conto degli indirizzi sopraggiunti dalla Regione Sardegna, come indicato nella sezione dedicata al lavoro agile, si propone di continuare a mettere a regime questa modalità di lavoro alla luce dell'esperienza fin qui maturata, attuando le misure organizzative utili a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, attraverso l'implementazione tecnologica, l'individuazione di strumenti di rilevazione e di verifica dei risultati conseguiti, allo sviluppo dell'autonomia e alla responsabilizzazione sui risultati. Ma anche di monitorare, inserendo le opportune sezioni nel questionario sul benessere organizzativo, la reale efficacia di tale modalità soprattutto sul piano personale.

Anni di riferimento: 2023 - 2024 - 2025

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 dal personale. Si procederà inoltre a informare tutti i dipendenti sulle opportunità che la legislazione vigente offre ai genitori, ai lavoratori disabili e a coloro che assistono familiari non autosufficienti.

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: 2023- 2024 - 2025

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.

## **2.3 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Anno di riferimento: 2023 - 2024 - 2025

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**

L'Ente adotta misure che favoriscano il migliore inserimento lavorativo del personale neoassunto o acquisito in comando 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, 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. In particolare nel corso del 2022 le misure hanno riguardato i nuovi assunti, 5 figure di cui una con profilo professionale di geometra, tre con profilo di cuoco e una con profilo di termoidraulico.

Anni di riferimento: 2023 - 2024 - 2025

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.

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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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. Nel corso del 2022 è stato proposto a tutti i dipendenti il corso RiForma-Mentis, un corso *on line* promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica - Presidenza del Consiglio dei Ministri, con lo scopo di sensibilizzare le lavoratrici e i lavoratori sull'importanza di un luogo di lavoro sano, fondato sulla cultura del rispetto e orientato alla parità di genere e alle pari opportunità. Il corso, realizzato con il supporto di Formez PA, è stato erogato in modalità asincrona ed era composto da una sezione introduttiva e da tre moduli che hanno approfondito i seguenti temi:

1. le molestie sul luogo di lavoro: esempi pratici, definizioni e normativa;
2. strategie individuali;
3. strategie organizzative.

Anni di riferimento: 2023 – 2024 - 2025

Risorse umane: l'azione sarà attuata facendo ricorso al personale dell'Ente con competenze specifiche in tema di pari opportunità e lotta contro le discriminazioni di genere o, laddove non presente, esperti esterni 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 2023 e pluriennale 2023-2025.

#### 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 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"*;

Direzione generale / Servizio amministrativo

- 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.

Si rileva che nel biennio 2021-2022, all'ERSU di Sassari, sono state costituite n. 7 commissioni di selezione per l'assunzione di personale e in ciascuna di esse è stata 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.

Anni di riferimento: 2023 - 2024 - 2025

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 intende sostenere 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 una riflessione sul linguaggio utilizzato dall'Ente nella stesura dei propri atti è fondamentale per rendere tutti consapevoli delle disuguaglianze di genere con l'obiettivo di contribuire al loro superamento.

Anni di riferimento: 2023 - 2024 - 2025

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 2: formazione del personale**

L'Ente intende favorire 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. In caso di cambiamenti normativi o organizzativi complessi, saranno adottate iniziative per garantire l'aggiornamento professionale, mediante risorse interne.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Anni di riferimento: 2023 - 2024 - 2025

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 2023 e pluriennale 2023-2025.

## 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. In particolare il numero dei e delle dipendenti incluso nella fascia dai 60 anni in su rappresenta il 16,36% dell'organico, mentre gli inclusi nella fascia dai 50 anni in su costituiscono il 32,72%, significa che il 49,08% delle lavoratrici e dei lavoratori ha raggiunto i 50 anni. 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 dagli over 60 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: 2023 - 2024 - 2025

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.

## 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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.

Come stabilito dalla Direttiva n. 2 del Ministero per la Pubblica Amministrazione e del sottosegretario delegato alle pari opportunità del 26/06/2019, si provvederà all'aggiornamento annuale del Piano entro il 31 gennaio di ogni anno.

## Sottosezione 3.4 – Piano triennale dei fabbisogni del personale

### Premessa

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.

Inoltre, ai sensi del comma 2 dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 2021, il Piano triennale del fabbisogno di personale è aggiornato annualmente all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione.

Con la deliberazione consiliare n. 64/21 del 09/12/2021, divenuta esecutiva all'esito del prescritto controllo di legittimità e di merito di cui alla L.R. n. 14/1995, l'Ente ha approvato il Piano triennale del fabbisogno di personale 2021-2023. Tale Piano deve dunque essere sottoposto ad aggiornamento annuale ed essere riferito al triennio 2022-2024.

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

- 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.

#### **A - Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2021-2023 e stato dell'organico**

In attuazione della programmazione 2021-2023, approvata con la Deliberazione consiliare n. 64/21 del 09/12/2021, divenuta esecutiva all'esito del prescritto controllo di legittimità e di merito di cui alla L.R. n. 14/1995, nell'anno 2022 l'Ente ha provveduto ad espletare le procedure per l'assunzione mediante selezione interna a norma dell'art. 1, comma 4, della L.R. n. 18/2017 del seguente personale:

- n. 1 unità di categoria D, area tecnica con competenze specialistiche nel campo dei sistemi informatici, dell'elaborazione dell'informazione, delle applicazioni e tecnologie Web, delle reti e degli apparati di comunicazione;
- n. 1 unità di categoria C area amministrativa / economico-finanziaria.

All'esito delle sopra descritte procedure selettive, sono state inquadrate in ruolo tra giugno e novembre 2022 due unità di personale nelle categorie, aree e profili sopra indicati.

Inoltre, parimenti in attuazione della programmazione 2021-2023, nella prima metà del corrente anno 2022 è stato assunto in ruolo n. 1 unità di categoria C, di area tecnica con profilo professionale di geometra, mediante scorrimento della graduatoria relativa alla selezione indetta dall'E.R.S.U. di Sassari per la copertura, previa cessione del contratto di lavoro, di n. 1 posto di istruttore tecnico geometra e di n. 1 posto di istruttore tecnico informatico - categoria C – profilo di istruttore tecnico geometra, approvata con determinazione del Direttore generale dell'E.R.S.U. di Sassari n. 155 del 11 giugno 2021.

Sempre con riguardo alla programmazione assunzionale specifica per l'annualità 2022, al 01/12/2022 sono stati assunti in ruolo n. 4 unità di categoria B di area tecnica di cui n. 3 unità con profilo professionale di cuoco e n. 1 unità con competenze/abilità qualificate nella manutenzione di impianti termoidraulici, realizzate mediante avviamento iscritti nelle liste di collocamento degli uffici circoscrizionali del lavoro. La procedura selettiva, è stata bandita con determinazione del Direttore del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance CPI Sassari n. 900 del 15/04/2022.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Pertanto riguardo alla programmazione assunzionale per l'annualità 2022 (n. 2 unità di categoria C, area amministrativa / economico-finanziaria, da assumere mediante concorso unico regionale o scorrimento di graduatorie vigenti) ai sensi dell'art. 54 della L.R. n. 31/1998 restano scoperte le due unità di categoria C riferite al concorso pubblico bandito dalla Regione Sardegna il per il reclutamento a tempo pieno e indeterminato di n. 98 unità di personale, di cui n. 2 da inquadrare presso questo Ente, nella categoria C - livello retributivo C1, profilo professionale "istruttore amministrativo" (rif.:determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 0001917 prot. n. 0035834 del 26/10/2021).

Riguardo alla programmazione assunzionale specifica per l'annualità 2023 questo Ente provvederà, sulla base delle mutate esigenze del contesto organizzativo a rivedere la propria programmazione come di seguito indicato nella sezione *C. assunzioni da programmare*.

Nelle tabelle a seguire dunque è rappresentato lo stato di attuazione del programma assunzionale 2021-2023 e la attuale situazione dell'organico dirigenziale e non dirigenziale ovvero, precisamente, la consistenza effettiva del personale in servizio presso l'Ente alla data del 31/12/2022.

**TABELLA N. 1 - Stato di attuazione del programma assunzionale 2021-2023 approvato con la deliberazione consiliare n. 64/21 del 09/12/2021**

INQUADRAMENTO	Assunzioni previste nel Piano del fabbisogno di personale 2021-2023	Assunzioni previste nel 2022	Assunzioni effettuate nel 2022	Assunzioni previste nel 2023	Assunzioni ancora da effettuare
CATEGORIA D	2	1	1	1	1
CATEGORIA C	6	4*	2	2	4*
CATEGORIA B	4	4	4	0	0
CATEGORIA A	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

\* di cui n. 2 unità di categoria C, area amministrativa / economico-finanziaria, da assumere mediante concorso unico regionale o scorrimento di graduatorie vigenti, concorso pubblico RAS (rif: determinazione della Direzione generale del personale e riforma della Regione n. 0001917 prot. n. 0035834 del 26/10/2021).

**TABELLA N. 2 - Stato dell'organico ovvero consistenza effettiva del personale in servizio alla data del 31/12/2022**

INQUADRAMENTO	CONSISTENZA EFFETTIVA AL 31/12/2022
DIRIGENTI	3*
CATEGORIA D	11**
CATEGORIA C	5
CATEGORIA B	32
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***

Direzione generale / Servizio amministrativo

<b>TOTALE</b>	<b>55</b>
---------------	-----------

- \* di cui un dirigente a tempo indeterminato in posizione di assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna, un dirigente a tempo indeterminato in assegnazione temporanea da AREA Sardegna e un dirigente a tempo indeterminato in comando da AOU Sassari;
- \*\* 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.

**Nell'organico dell'Ente non sono presenti eccedenze di personale e si riscontrano piuttosto significative scoperture rispetto ad alcune aree di attività, come analiticamente descritto nel proseguito.**

### **B - 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).

#### **B.1 - Limite massimo della spesa secondo il disposto dell'art. 1, comma 557 quater, della L. n. 296/2006**

Deve dunque procedersi preliminarmente a dare evidenza del rispetto del disposto dell'art. 1, comma 557 quater, della L. 296/2006, come modificato dal D.L. n. 90/2014 convertito con modificazioni dalla L. n. 114/2014, che stabilisce espressamente che *“a decorrere dall'anno 2014 gli enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della presente disposizione”*. Il triennio al quale deve dunque farsi riferimento per valutare il contenimento della spesa è il 2011-2013.

La rappresentazione della spesa di personale per il periodo 2011-2013 di cui alla sottostante tabella è stata elaborata partendo dalla rappresentazione della stessa spesa già contenuta nel programma del fabbisogno di personale per il triennio 2015-2017 approvato con deliberazione consiliare n. 3/2016 e in quello per il triennio 2021-2023 approvato con la deliberazione n. 64/21 del 09/12/2021. La rappresentazione che segue, così come richiesto dall'Assessore degli Affari generali, personale e riforma della Regione con nota prot. n. 5260/GAB del 21/12/2020 in sede di esame della programmazione 2020-2022, è stata riportata su di un prospetto omogeneo a quello utilizzato per gli stessi fini dalla Regione Sardegna da ultimo nella Deliberazione della Giunta regionale sarda n. 18/35 del 10/06/2022 *“Piano triennale del fabbisogno di personale 2022–2024. Determinazione della capacità assunzionale della Regione. L.R. 13.11.1998, n. 31, art. 15”*.

La rappresentazione della spesa di personale dell'anno 2022 di cui alla sottostante tabella corrisponde invece alle somme impegnate per i titoli descritti esposte nel relativo rendiconto consuntivo in fase di approvazione.

**Dimostrazione della riduzione della spesa per il personale rispetto alla media del triennio 2011-2013 ai sensi del comma 557 e seg. dell'art. 1 della L. 296/2006.**

Direzione generale / Servizio amministrativo

TABELLA N. 3 – COSTO DEL PERSONALE

SPESE PER IL PERSONALE		2011	2012	2013	2020	2021	2022
<b>Retribuzioni lorde</b>		<b>2.488.682,00</b>	<b>2.514.731,00</b>	<b>2.419.477,00</b>	<b>2.061.620,78</b>	<b>1.983.737,00</b>	<b>1.856.297,03</b>
Arretrati per anni precedenti corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.001	303.781,00					
Voci stipendiali corrisposte al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.002	2.090.519,00	2.225.218,00	2.063.343,00	1.855.121,26	1.677.137,00	1.657.639,57
Straordinario per il personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.003	17.201,00	14.397,00	14.307,00	6.506,05	7.922,00	5.750,36
Indennità e altri compensi, esclusi i rimborsi spesa per missione, corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.004	77.181,00	193.878,00	217.866,00	161.718,47	294.178,00	192.907,10
Arretrati per anni precedenti corrisposti al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.005						
Voci stipendiali corrisposte al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.006		81.238,00	123.961,00	38.275,00	4.500,00	
Straordinario per il personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.007						
Indennità e altri compensi, esclusi i rimborsi spesa documentati per missione, corrisposti al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.008						
Assegni di ricerca	U.1.01.01.01.009						
<b>Altre spese per il personale</b>		<b>38.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>19.996,00</b>	<b>22.136,77</b>	<b>13.872,00</b>	<b>20.878,40</b>
Contributi per asili nido e strutture sportive, ricreative o di vacanza messe a disposizione dei lavoratori dipendenti e delle loro famiglie e altre spese per il benessere del personale	U.1.01.01.02.001						
Buoni pasto	U.1.01.01.02.002	38.000,00	20.000,00	19.996,00	22.136,77	13.872,00	19.865,81
Altre spese per il personale n.a.c.	U.1.01.01.02.999						1.012,59
<b>Contributi sociali a carico dell'ente</b>		<b>682.218,00</b>	<b>711.315,00</b>	<b>701.364,00</b>	<b>654.596,50</b>	<b>605.174,00</b>	<b>484.046,92</b>
Contributi obbligatori per il personale	U.1.01.02.01.001	682.218,00	711.315,00	701.364,00	654.596,50	605.174,00	484.046,92
Contributi previdenza complementare	U.1.01.02.01.002						

Direzione generale / Servizio amministrativo

Contributi per indennità di fine rapporto	U.1.01.02.01.003						
Altri contributi sociali effettivi n.a.c.	U.1.01.02.01.999						
<b>Contributi sociali figurativi</b>					<b>0,00</b>	<b>12.821,00</b>	<b>4.214,06</b>
Assegni familiari (1)	U.1.01.02.02.001					12.821,00	4.214,06
<b>Imposta regionale sulle attività produttive</b>		<b>127.239,99</b>	<b>119.336,00</b>	<b>39.396,00</b>	<b>122.852,50</b>	<b>105.224,00</b>	<b>103.097,87</b>
Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP) - esclusa quota relativa ai rapporti di collaborazione coordinata e continuativa	U.1.02.01.01.001	127.239,99	119.336,00	39.396,00	122.852,50	105.224,00	103.097,87
<b>Rimborsi per spese di personale</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Rimborsi per spese di personale (comando, distacco, fuori ruolo, convenzioni, ecc.)	U.1.09.01.01.001						
<b>TOTALE SPESE PER IL PERSONALE</b>		<b>3.336.139,99</b>	<b>3.365.382,00</b>	<b>3.180.233,00</b>	<b>2.861.206,55</b>	<b>2.708.007,00</b>	<b>2.464.320,22</b>
<b>COMPONENTI DA SOTTRARRE DALLE SPESE PER IL PERSONALE</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Spese a carico di finanziamenti comunitari o privati (non detratte in altre voci)</b>		<b>0,00</b>	<b>72.091,00</b>	<b>63.000,00</b>	<b>52.789,57</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Straordinario per il personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.003						
Indennità e altri compensi, esclusi i rimborsi spesa per missione, corrisposti al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.004				38.275,00		
Contributi obbligatori per il personale	U.1.01.02.01.001				11.257,58		
Indennità di missione e di trasferta	U.1.03.02.02.002						
Lavoro flessibile, quota lsu e acquisto di servizi da agenzie di lavoro interinale	U.1.03.02.12.000						
Altre spese per il personale n.a.c.	U.1.01.01.02.999						
Spese per contratti di collaborazione coordinata e continuativa interamente fondi UE (escluso irap)							

Direzione generale / Servizio amministrativo

Spese per contratti di collaborazione coordinata e continuativa interamente fondi UE (quota irap)								
Rimborsi per spese di personale (comando, distacco, fuori ruolo, convenzioni, ecc.)	U.1.09.01.01.001		72.091,00	63.000,00				
Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP) - esclusa quota co.co.co.	U.1.02.01.01.001					3.256,99		
<b>Incentivi funzioni tecniche</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>16.590,99</b>	<b>7.306,00</b>	<b>10.517,35</b>	
Incentivi					12.332,65	5.481,00	8.075,28	
Quota oneri riflessi incentivi					3.210,06	1.359,00	1.986,29	
Quota IRAP incentivi					1.048,28	466,00	455,78	
<b>Oneri per il personale in quiescenza (riferiti ad anzianità pregresse quella dell'Ente)</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
Altri oneri per il personale in quiescenza								
<b>Spese per le categorie protette (quota obbligatoria)</b>		<b>179.324,68</b>	<b>208.498,91</b>	<b>198.986,22</b>	<b>206.873,63</b>	<b>214.850,23</b>	<b>169.354,27</b>	
Retribuzioni categorie protette		179.324,68	208.498,91	198.986,22	163.408,00	169.845,00	133.864,00	
Quota oneri riflessi categorie protette					43.465,63	45.005,23	35.490,27	
Quota IRAP categorie protette					0,00			
<b>Spese per il personale comandato out</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>47.341,65</b>	
Arretrati per anni precedenti corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.001							2.261,93
Voci stipendiali corrisposte al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.002							39.585,16
Straordinario per il personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.003							285,91
Indennità e altri compensi, esclusi i rimborsi spesa per missione, corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.004							1500,00
Voci stipendiali corrisposte al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.006							
Assegni familiari	U.1.01.02.02.001							

Direzione generale / Servizio amministrativo

Contributi obbligatori per il personale	U.1.01.02.01.001						
Contributi per indennità di fine rapporto	U.1.01.02.01.003						
Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)	U.1.02.01.01.001						3.708,65
<b>Impegni oneri per progressioni professionali relative ad annualità 2007-2010</b>		<b>211.322,96</b>	<b>1.646,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Quota retribuzioni		211.322,96	1.646,31				
Quota oneri riflessi							
Quota IRAP							
<b>Assegni familiari (1)</b>							
Assegni familiari (Regione)							
Assegni familiari (L.R. 42/1989)							
<b>Risorse rinnovi contrattuali /risorse attribuite dalla legge al CCRL destinate a progressioni professionali</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>64.159,89</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Quota retribuzioni					47.895,42		
Quota oneri riflessi					14.171,57		
Quota IRAP					2.092,90		
<b>TOTALE COMPONENTI DA SOTTRARRE</b>		<b>390.647,64</b>	<b>210.145,22</b>	<b>198.986,22</b>	<b>340.414,08</b>	<b>222.156,23</b>	<b>179.871,62</b>
<b>Totale spese per il personale al netto della componenti da sottrarre</b>		<b>2.945.492,35</b>	<b>3.155.236,78</b>	<b>2.981.246,78</b>	<b>2.520.792,47</b>	<b>2.485.850,77</b>	<b>2.284.448,60</b>
<b>Media aritmetica triennio 2011-2013</b>		<b>3.027.325,30</b>					
<b>Variazione rispetto al triennio 2011-2013</b>							<b>-24,54%</b>
<b>MAGGIORE O MINORE SPESA RISPETTO AL TRIENNIO 2011-2013</b>							<b>-</b> <b>742.876,70</b>

La spesa considerata comprende quella per il personale a tempo indeterminato e a tempo determinato, quella per l'imposta IRAP e non comprende invece quella per l'acquisto di servizi connessi alla gestione del personale non costituente retribuzione (servizi di trasporto per missioni, servizi di formazione, ecc.).

Direzione generale / Servizio amministrativo

Per la verifica della decrescenza della spesa rispetto alla media 2011-2013, all'importo complessivo della stessa è stata successivamente sottratta:

- gli incentivi per “funzioni tecniche” di cui all’art. 113 del D.Lgs n. 50/2016 e all’art. 33 della L.R. n. 8/2018, al lordo dei relativi oneri previdenziali ed IRAP, i cui oneri sono ricompresi nei costi dell’opera, del servizio o della fornitura;
- la spesa per le categorie protette nei limiti della quota d’obbligo al lordo dei relativi oneri previdenziali;

Dalla rappresentazione di cui alla sopra riportata tabella emerge che la spesa di personale, al netto delle suddette sottrazioni, negli anni 2020, 2021 e 2022 è stata inferiore a quella del triennio 2011-2013. Sulla base di tale presupposto è possibile procedere alla nuova programmazione assunzionale per il triennio 2023-2025.

## B.2 - Capacità assunzionale

La legislazione statale di riferimento, ovvero l’art. 3, commi 5, 5-sexies e 6, del D.L. n. 90/2014 convertito con modificazioni dalla L. n. 114/2014, stabilisce limiti economici alle assunzioni di personale a tempo indeterminato, determinati in base ai risparmi delle cessazioni del personale di ruolo riscontrati negli anni precedenti, e in particolare dispone che:

- negli anni 2014 e 2015 è possibile procedere ad assunzioni a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 60% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell’anno precedente; detta facoltà ad assumere è fissata nella misura dell’80% negli anni 2016 e 2017 e del 100% a decorrere dall’anno 2018;
- a decorrere dal 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 consentito sommare alle risorse a disposizione anche i residui ancora disponibili delle quote percentuali delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente;
- esclusivamente per le annualità 2019-2021 è possibile computare, ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per ciascuna annualità, sia le cessazioni dal servizio del personale di ruolo verificatesi nell'anno precedente, sia quelle programmate nella medesima annualità, fermo restando che le assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni che producono il relativo turn-over;
- i predetti limiti non si applicano all’assunzione delle categorie protette.

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 2023-2025 dell’Ente è così determinata:

## RECUPERO RISORSE ASSUNZIONALI RIFERITE AL QUINQUENNIO PRECEDENTE

### Risorse assunzionali riferite al quinquennio precedente

	unità	economie cessazioni	% turn over	totale risorse assunzionali
Risorse residue da cessazioni 2018-2019				292.466,82
Cessazioni 2020	4	129.985,25	100%	129.985,25
Cessazioni 2021	7	248.308,69	100%	248.308,69
<b>Totale</b>				<b>670.760,75</b>

Direzione generale / Servizio amministrativo

**Assunzioni realizzate in attuazione del Piano 2020-2022**

	anno assunzione	unità	Spesa a regime assunzioni
Dirigente	2021	1	102.955,76
Categoria D	2021	3	128.740,68
Categoria C	2021	2	76.620,18
<b>Assunzioni 2021</b>		<b>6</b>	<b>308.316,62</b>

**Assunzioni realizzate in attuazione del Piano 2021-2023**

	anno assunzione	unità	Spesa a regime assunzioni
Categoria D	2022	1	42.913,56
Categoria C	2022	2	76.620,18
Categoria B	2022	4	129.985,25
<b>Assunzioni 2022</b>		<b>7</b>	<b>249.518,99</b>

<b>Residuo risorse riferite al quinquennio precedente</b>	<b>112.925,14</b>
---	-------------------

**Tabella n. 4 - Determinazione capacità assunzionale 2023-2025**

	Unità	Totale economie	Percentuale turn over	risorse assunzionali	
Recupero risorse quinquennio precedente				€ 112.925,14	
Cessazioni 2022	2	€ 64.992,63	100%	€ 64.992,63	Capacità assunzionale disponibile dal 2023
Cessazioni 2022 passaggi interni	2	€ 70.806,40	100%	€ 70.806,40	
Cessazioni 2023 (previsione)	2	€ 75.409,87	100%	€ 75.409,87	Capacità assunzionale disponibile dal 2024
Cessazioni 2023 (passaggi interni previsione)	1	€ 32.496,31	100%	€ 32.496,31	

Direzione generale / Servizio amministrativo

<b>Totale capacità assunzionale</b>	<b>€ 356.630,35</b>
-------------------------------------	---------------------

Si precisa che nella determinazione della capacità assunzionale per gli anni 2023- 2025 di cui alla sopra esposta Tabella non è stata considerata la cessazione di due categorie protette, prevista per le annualità 2023 e 2024, in quanto l'assunzione di personale rientrante nelle categorie protette, nel limite della quota d'obbligo di cui alla vigente normativa, non è soggetta ai limiti di spesa di cui all'art. 3 del D.L. n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla L. n. 114/2014, né - coerentemente - l'economia di spesa conseguente alla cessazione è utilizzata per la determinazione della capacità assunzionale.

### B.3 - Copertura finanziaria

La predetta capacità assunzionale trova copertura nell'attuale bilancio finanziario di previsione 2023-2025 come meglio rappresentato nella tabella seguente:

Annualità	2023	2024	2025
Stanziamiento complessivo costi personale	3.139.227,75 €	2.973.075,80 €	2.973.075,80 €
Risorse relative a retribuzioni del personale non dirigente e dirigente/oneri riflessi/IRAP (capitoli SC02.0180, SC02.0181, SC02.0182, SC02.0190, SC02.0191, SC02.0192, SC02.0329, SC02.0330, SC02.0331, SC02.0326, SC02.0327, SC02.0328)	2.470.000,00 €	2.470.000,00 €	2.470.000,00 €
Risorse finanziarie disponibili	669.227,75 €	503.075,80 €	503.075,80 €

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.

### C - Assunzioni da programmare personale non dirigenziale

Essendo allo stato coperte le tre posizioni dirigenziali dell'attuale organizzazione istituzionale (una direzione generale articolata in due direzioni di servizio), sia pure con personale in assegnazione temporanea/comando da altre amministrazioni, ed in coerenza con l'esigenza di garantire la piena e ottimale funzionalità della struttura, la capacità assunzionale complessiva a regime deve essere utilizzata per l'acquisizione prioritaria di personale non dirigenziale inquadrato nelle categorie, aree e profili contrattuali rispetto ai quali è emerso il fabbisogno di professionalità elevate e di supporto operativo.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Tuttavia, come esposto in seguito, tale assunto potrà essere modificato per mutate esigenze solo a seguito dell'atteso riscontro da parte dei competenti organi regionali, inerente la possibile stabilizzazione dei dirigenti.

Come noto, le modifiche apportate all'art. 6 del D.Lgs n. 165/2001 ad opera dell'art. 4 del D.Lgs n. 75/2017 hanno determinato il definitivo superamento del tradizionale concetto di "dotazione organica" a beneficio di quello di "dotazione di spesa potenziale massima" imposta come vincolo esterno dalle leggi nazionali sopra diffusamente trattate le quali stabiliscono il limite massimo della spesa di personale, rappresentato al paragrafo B.1, e impongono la limitazione della capacità assunzionale alle economie delle cessazioni del personale di ruolo riscontrate negli anni precedenti secondo determinate percentuali così come rappresentato al paragrafo B.2.

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima di cui si è dato conto ai paragrafi B.1 e B.2, l'Ente, nell'ambito del presente Piano, può dunque procedere alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni realmente emergenti, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione.

I fabbisogni emersi in tema di professionalità qualificate, inquadrabili nelle categorie D e C, idonee a supportare fattivamente i complessi processi decisionali e gestionali per la realizzazione degli indirizzi ed obiettivi dell'organo politico e svolgere attività specialistiche, possono essere sostanzialmente ricondotti a due ambiti di attività:

- il primo che riguarda il nucleo essenziale della generalità degli uffici, è quello della gestione amministrativa e finanziaria, nonché dell'attività di monitoraggio e rendicontazione della spesa per interventi finanziati nell'ambito della programmazione regionale. In particolare, le unità da acquisire con profilo di funzionario (amministrativo o tecnico) e istruttore amministrativo o contabile.
- il secondo è quello degli interventi finalizzati alle attività di avvio e gestione di nuove residenze universitarie e alla manutenzione e riqualificazione delle residenze e mense esistenti con priorità per il profilo professionale di funzionario tecnico ingegnere o equipollente e di istruttore tecnico geometra.

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 2023 - 2025 con il relativo costo per ciascuna annualità, distintamente per inquadramento contrattuale, così come esposto nella tabella a seguire.

TABELLA N. 5 - Programma assunzioni 2023 - 2025			Anno 2023		Anno 2024		Anno 2025		Totale costo 2023 - 2025
Personale distinto per inquadramento	Assunzioni 2023-2025 (numero totale e aree professionali)	Costo unitario annuo (lordo oneri riflessi)	Unità da assumere nel 2023	Totale costo 2023	Unità da assumere nel 2024	Totale costo 2024	Unità da assumere nel 2025	Totale costo 2025	
CAT. D	3 (di cui 1 area amministrativa / economico-finanziaria, e 1 area tecnica con profilo professionale di "ingegnere" o equipollente.....)	42.913,56	1	42.913,56	1	42.913,56	1	42.913,56	128.740,68
CAT. C	5 (5 area amministrativa / economico-finanziaria.....)	38.310,09	2	76.620,18	2	76.620,18	1	38.310,09	191.550,45
<b>TOTALI</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>119.533,74</b>	<b>3</b>	<b>119.533,74</b>	<b>2</b>	<b>81.223,65</b>	<b>320.291,13</b>

Direzione generale / Servizio amministrativo

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

<b>TABELLA N. 6 - Modalità di reclutamento personale non inquadrato nella qualifica dirigenziale</b>			
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. D e C)	Mobilità extra comparto (art. 38 bis L.R. n. 31/1998)
D		2	1
C	1*	4	0
Totale	1	6	1

\* Di cui 1 assunzione già riservata a selezione interna a norma dell'art. 1, comma 4, della L.R. n. 18/2017 sulla base della programmazione 2021-2023.

In ossequio alla prescrizione contenuta nella Deliberazione della Giunta regionale sarda n. 18/35 del 10/06/2022 "Piano triennale del fabbisogno di personale 2022-2024. Determinazione della capacità assunzionale della Regione. L.R. 13.11.1998, n. 31, art. 15", che costituisce atto di indirizzo per gli enti e le agenzie del "sistema Regione", il numero delle nuove assunzioni da effettuare mediante mobilità volontaria di personale con cessione di contratto da altre amministrazioni a norma dell'art. 38 bis della L.R. n. 31/1998 è contenuto nel limite del 10% del totale delle assunzioni programmate, al fine di incrementare quanto più possibile il reclutamento mediante concorso pubblico.

Nelle more dell'espletamento del concorso unico regionale l'Ente si riserva di procedere ad acquisire temporaneamente le professionalità mancanti di categorie D e C di cui ha programmato la stabile assunzione o mediante ricorso ad assunzioni a tempo determinato, ove ricorrano le circostanze di cui all'art. 6.1 della L.R. n. 31/1998 e comunque nel rispetto delle condizioni tutte ivi stabilite, o di acquisire tali professionalità mediante assegnazione temporanea e/o comando da altre amministrazioni del comparto regionale o estranee al comparto (art. 40 della L.R. n. 31/1998) previo espletamento di idonee procedure ad evidenza pubblica.

### **C.1 - Assunzioni da programmare personale dirigenziale**

Nel Piano approvato e in vigore, allo stato, sono coperte le tre posizioni dirigenziali dell'attuale organizzazione istituzionale (una direzione generale articolata in due direzioni di servizio), sia pure con personale in assegnazione temporanea/comando da altre amministrazioni, in particolare:

- Direzione amministrativa con dirigente in comando da altre amministrazioni fino al 2026;
- Direzione utenze con dirigente del sistema regione in assegnazione temporanea fino al 2025.

La situazione è mutata in corso di anno a seguito della nota dell'ente AREA (ipotesi operativa 7 luglio 2022 prot 5538 del 07.07.2022) con la quale si rende possibile, in tempi brevi, un eventuale riassorbimento in AREA del dirigente attualmente preposto alla Direzione Utenze, e ciò per effetto della Delibera RAS 18-35 del 10.06.2022, con la quale viene riformulato il Piano assunzionale regionale.

Ne consegue che l'Ente deve necessariamente prendere in esame un riordino della politica assunzionale dei dirigenti orientata alla stabilizzazione dei posti.

Si rileva, inoltre, che non ha ancora trovato attuazione in Regione la prevista procedura concorsuale unificata per la copertura delle posizioni dirigenziali nelle amministrazioni del comparto unico di contrattazione della Regione Sardegna, mentre è ancora sospesa l'attuazione della L.R.17/21 che prevede, all'art.25 che " ..il personale con contratto a tempo indeterminato che abbia prestato servizio presso il sistema Regione in posizione di comando o in assegnazione temporanea anche attraverso i progetti di cui alla deliberazione della Giunta regionale 18 gennaio 2005, n. 1/11 negli ultimi cinque anni può transitare, a seguito di apposita domanda, nell'Amministrazione regionale mediante cessione di contratto, previo nulla osta dell'amministrazione di provenienza".

Direzione generale / Servizio amministrativo

Dato atto che qualsiasi assunzione debba essere obbligatoriamente inserita nel Piano di fabbisogni del personale e che le assunzioni dei dirigenti già in servizio devono obbligatoriamente prevedere l'accordo con le amministrazioni di appartenenza, fatte salve le disposizioni di ordine generale sul contenimento della spesa, si ritiene opportuno procedere alla stabilizzazione delle posizioni dirigenziali che si fonda sul concetto di invarianza dei costi.

Si rileva infatti che non vi siano nuovi e diversi costi nell'ambito del sistema, in quanto i due dirigenti sono già remunerati e con costi previsti a bilancio. Di conseguenza la spesa per i dirigenti non comporterebbe alcuna erosione della capacità assunzionale rispetto al budget da assegnare per le assunzioni del periodo 2023-2025.

In relazione a ciò, già nel corso del 2023, si ritiene di procedere alla immissione in ruolo dei posti dirigenziali attraverso le seguenti modalità:

- cessione di contratto per la Direzione di Servizio Utenze (previa intesa con AREA);
- procedura selettiva riservata ai comandati per la Direzione di Servizio Amministrativo (vedasi a riguardo la Circolare del Dipartimento Funzione Pubblica 11786 del 22.02.2011, punto 10).

#### **D - Categorie protette**

Nell'Ente risultano attualmente interamente coperte le posizioni riservate alle categorie protette, così come determinate per effetto della normativa vigente. Ove si verificano scoperture, l'Ente avvierà immediatamente le relative procedure assunzionali.

Del presente piano di programmazione delle assunzioni per gli anni 2023 – 2025 verrà data informativa alle OO.SS.

## Sottosezione 3.5 – Piano della formazione del personale

### **La centralità della formazione**

In primo luogo, il PIAO riconosce alla formazione dei dipendenti pubblici una inedita centralità: così come si legge nei documenti del Dipartimento della Funzione Pubblica (2022), il capitale umano rappresenta il principale fattore di miglioramento della performance della PA, dove il lavoratore deve essere coadiuvato nel percorso di assunzione di una sempre maggiore consapevolezza delle proprie competenze.



**La consapevolezza** assume pertanto un duplice significato:

- da un lato l'ente deve definire il proprio quadro organizzativo, le strategie, le azioni da intraprendere nonché il profilo delle competenze necessarie per poter raggiungere gli obiettivi prefissati;
- dall'altro, la formazione rappresenta una condizione essenziale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, che deve tener conto però della qualità del capitale umano.

Direzione generale / Servizio amministrativo

In questa direzione si intende promuovere un Piano della Formazione del personale, che tenga conto dei seguenti fattori:

- analisi del contesto formativo (attività realizzate nell'anno 2021 e 2022);
- individuazione dei punti di forza e di criticità formativa nelle precedenti annualità;
- proposta formativa anno 2023;
- Processo di pianificazione delle attività
- Processo di monitoraggio dell'attività formativa (indicatori di output e di utilità).

### Analisi del contesto organizzativo

Il modello organizzativo adottato da questa amministrazione, così come illustrato nella Sezione 3 del presente documento, rivela una struttura articolata in diversi livelli di responsabilità che sono distribuiti in modo equilibrato e funzionale: oltre alla Direzione Generale sono presenti due servizi (Servizio Amministrativo e Servizio Utenze), a loro volta suddivisi in settori.

Per ogni servizio è stato nominato un dirigente e ciascun servizio è suddiviso in settori: per ciascun settore è stato individuato un responsabile a cui competono funzioni di coordinamento e gestione operativa.

L'organigramma pertanto è di tipo gerarchico in quanto le responsabilità sono attribuite dall'alto verso il basso e sono ben definite le aree di funzionalità, gli obiettivi, le strutture e le risorse per ciascun servizio.

Il settore che si occupa dell'attività della programmazione, pianificazione e gestione delle attività formative è Affari Generali – Area Risorse Umane.

### ANALISI DEL CONTESTO FORMATIVO – ANNO 2021 E ANNO 2022

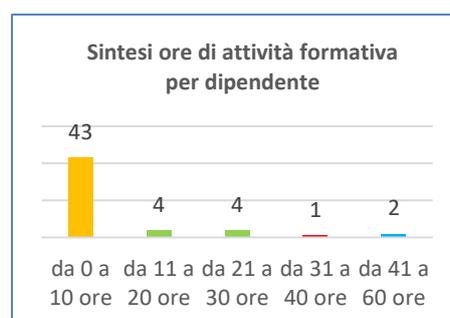
Posizioni Dirigenziali e	Direttore Generale	3 Dirigenti
Posizioni Organizzative	Staff Direzione Generale	2 unità lavorative
	Servizio Amministrativo	28 unità lavorative
	Servizio Utenze	25 unità lavorative

### Anno 2021 - Ricognizione attività di formazione del personale dipendente

Attività di formazione	Ore di formazione svolte:	557,5 ore
	Unità lavorative coinvolte:	54 unità
	Spesa:	€ 12.427,00 (*)

(\*) Costo ora/uomo: € 22,29

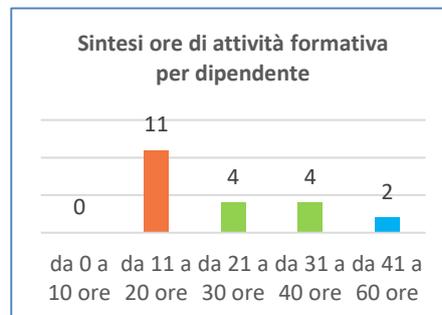
Si evidenzia che n. 8 dipendenti (12,69 %) non hanno seguito alcuna attività formativa: di questi 3 afferiscono al settore Mensa e 4 unità sono nuove assunzioni ed 1 è riferito al Servizio Amministrativo.



Direzione generale / Servizio amministrativo

**Anno 2022 - Ricognizione attività di formazione del personale dipendente**

Attività di formazione	Ore di formazione svolte:	595,5 ore
	Unità lavorative coinvolte:	38 unità
	Spese:	€ 10.143,00 (*)

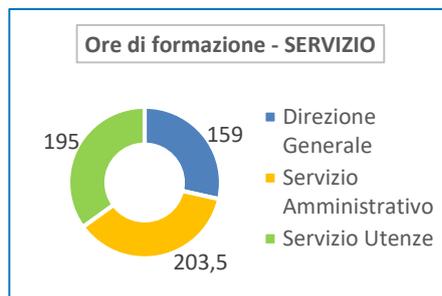


(\*) Costo ora/uomo: € 17,03

Si evidenzia che 17 dipendenti (29,31 %) non hanno seguito alcuna attività formativa: di questi 8 afferiscono al settore Mensa, Magazzino e Controllo di Qualità, 3 sono prossimi alla pensione e 1 è stato assunto a fine anno 2022.

**ATTIVITÀ REALIZZATA NELL' ANNO 2021**

<b>Attività di formazione Anno 2021</b>	Direzione Generale e Ufficio di Staff:	159
	Servizio Amministrativo:	203,5
	Servizio UtENZE:	195



<b>Ore di formazione svolte: DIREZIONE GENERALE e Settori</b>	Affari Generali e Risorse Umane	120,5 ore
	Bilancio e Controllo di gestione	12 ore
	Direttore Generale	3 ore
	Diritto allo studio, Att.Culturali e Comunicazione	22 ore
	Gestione attività ricreative alloggio	52 ore
	Mensa, Magazzino e Controllo Qualità	42 ore
	Segreteria di Direzione	18 ore
	Servizio Amministrativo	3 ore
	Servizio UtENZE	98 ore
	Ufficio di Staff alla Direzione	91 ore
	Ufficio Manutenzione	48 ore
	Ufficio Tecnico	69,5 ore

Direzione generale / Servizio amministrativo

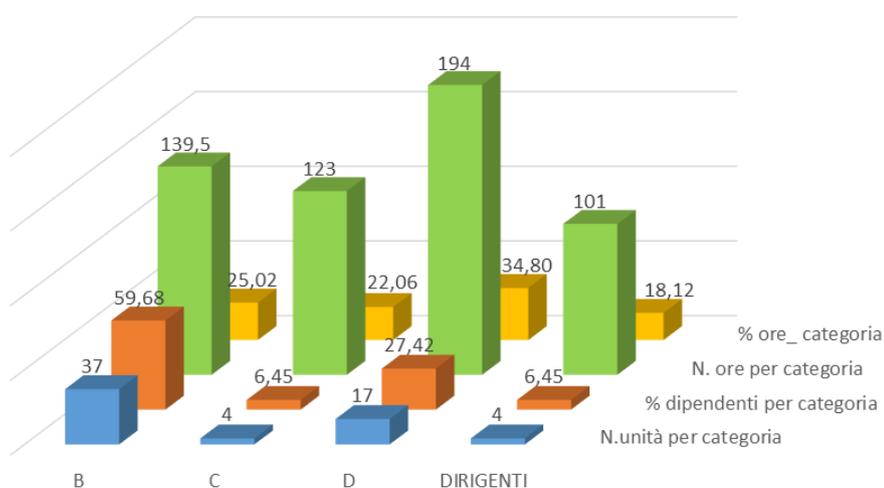
### Ore di formazione svolte: Direttore Generale e Settori



#### Ore di formazione per Unità e Categoria

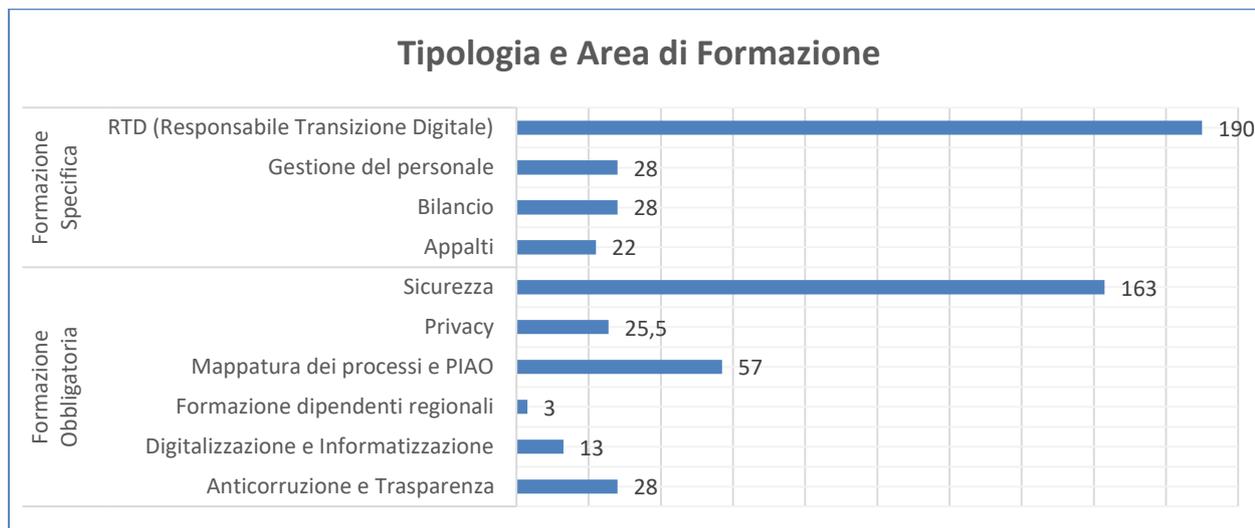
Categoria B	n. 139,5 ore
Categoria C	n. 123 ore
Categoria D	n. 194 ore
Direttore Generale e Direttori dei Servizi	n. 101 ore

#### Ore di formazione per Unità e Categoria



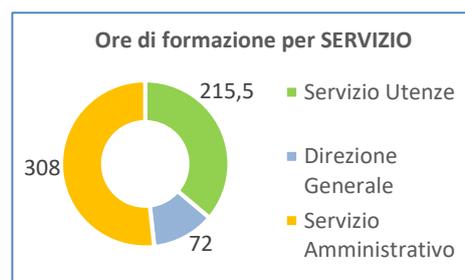
Direzione generale / Servizio amministrativo

Considerato il numero delle unità per ciascuna categoria, si riscontra che la formazione erogata nell'anno 2021 ha investito in modo sostanziale il personale afferente alla Categoria D (34,80%).



### ATTIVITÀ REALIZZATA NELL'ANNO 2022

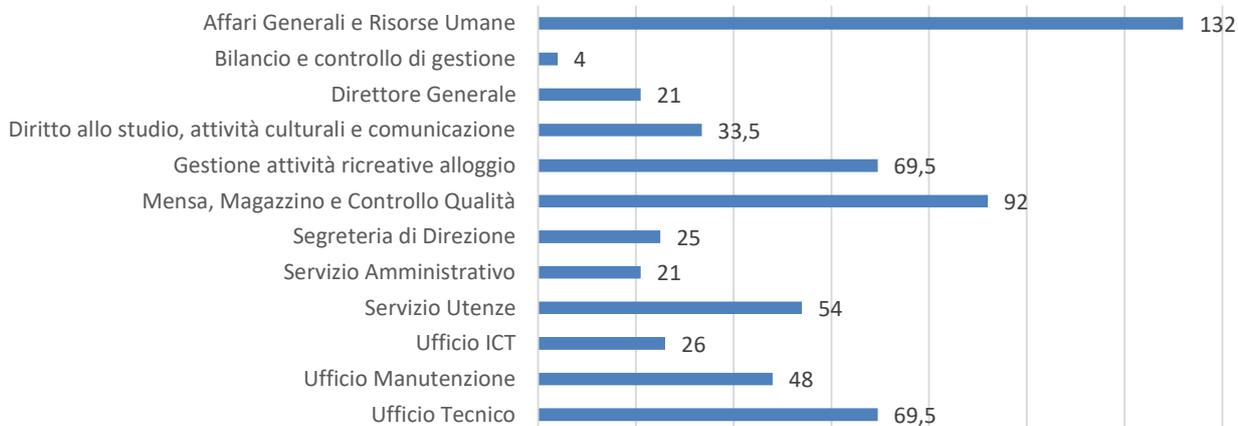
Ore di formazione svolte - SERVIZIO	
Direzione Generale e Ufficio Staff:	72 ore
Servizio Amministrativo:	308 ore
Servizio Utenze:	215,5 ore



Direzione generale / Servizio amministrativo

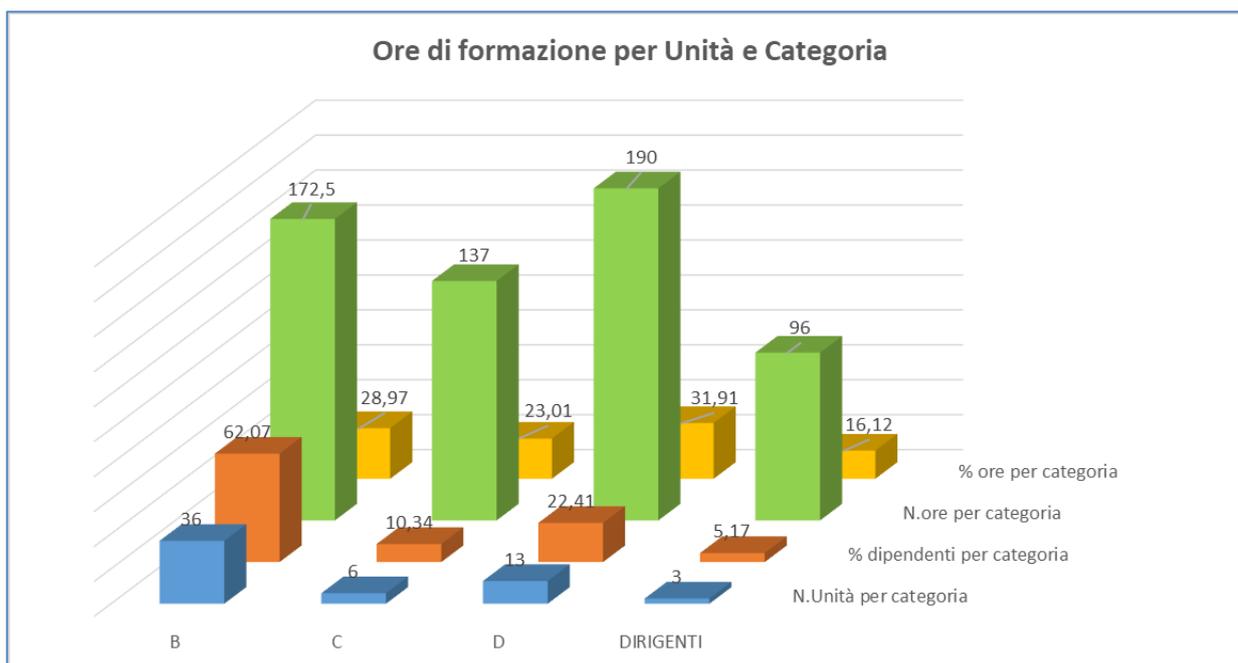
<b>Ore di formazione svolte:</b> <b>DIREZIONE GENERALE e</b> <b>Settori</b>	Affari Generali e Risorse Umane	132 ore
	Bilancio e Controllo di gestione	4 ore
	Direttore Generale	21 ore
	Diritto allo studio, Att.Culturali e Comunicazione	33,5 ore
	Gestione attività ricreative alloggio	69,5 ore
	Mensa, Magazzino e Controllo Qualità	92 ore
	Segreteria di Direzione e Uff.Staff	25 ore
	Servizio Amministrativo	21 ore
	Servizio Utenze	54 ore
	Ufficio ICT	26 ore
	Ufficio Manutenzione	48 ore
	Ufficio Tecnico	69,5 ore

### Ore formazione per Direzione e Settori

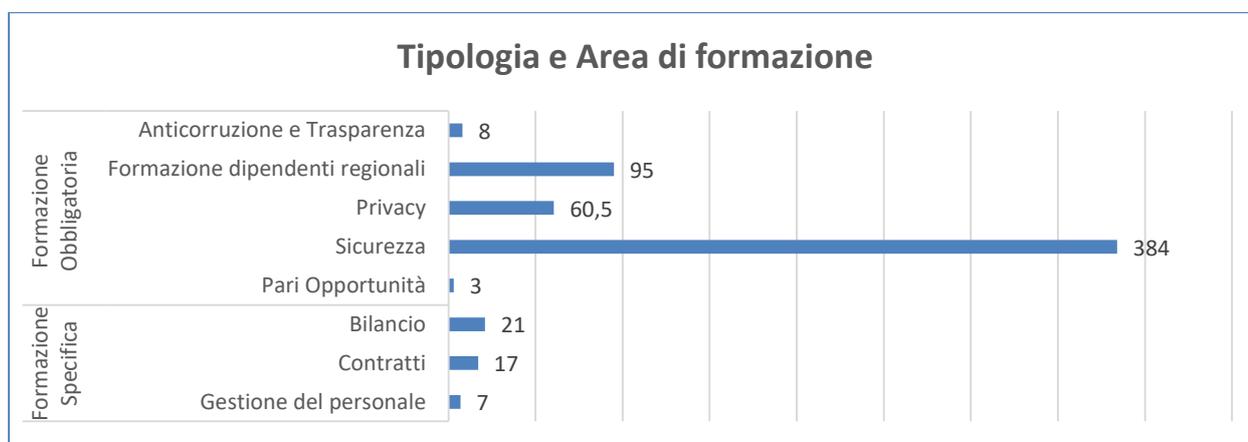


Direzione generale / Servizio amministrativo

Ore di formazione svolte per Unità e Categoria		
Categoria B		172,5 ore
Categoria C		137 ore
Categoria D		190 ore
Direttore Generale e Direttori dei servizi		96 ore



Considerato il numero delle unità per ciascuna categoria, si riscontra che la formazione erogata anche nell'anno 2022 ha investito in modo sostanziale il personale afferente alla Categoria D (31,91%).



Direzione generale / Servizio amministrativo

### PUNTI DI FORZA E DI CRITICITÀ FORMATIVA DELLE PRECEDENTI ANNUALITÀ

Confrontando entrambe le annualità 2021 e 2022 emergono i seguenti elementi:

Critero di riflessione	Anno 2021	Anno 2022
Totale ore di formazione erogate	557,5	595,5
- di cui n. ore di Formazione Obbligatoria	289,5	550,5
- di cui n. ore di Formazione Specifica	268	45
Numero dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa	54	38
N. Totale dipendenti	62	58



#### Elementi di criticità

- 1) L'investimento maggiore è nella Formazione Obbligatoria
- 2) La Formazione Specifica appare troppo settorializzata e poco valorizzata
- 3) La formazione del personale non ha coinvolto tutti i dipendenti



#### Obiettivi PIAO 2023 - 2025

- 1) Recuperare, attraverso la formazione, il valore pubblico dell'ERSU di Sassari
- 2) Investire su una formazione guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dell'organizzazione e dal fabbisogno del personale e non solo su una formazione standard e generalista
- 3) Coinvolgere almeno l'80% del personale nel programma della formazione del personale

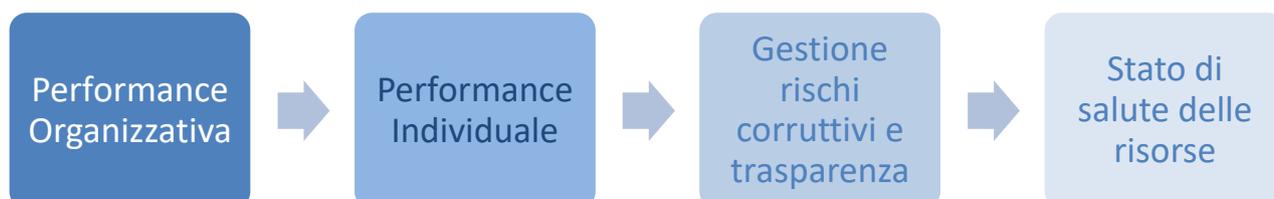


#### Finalità PIAO 2023 - 2025

- 1) Tenersi aggiornati sulle disposizioni di legge  
 (art.1, comma 1, lett.c) D.Lgs 165/2001; Legge 190/2012 in materia di Anticorruzione e Trasparenza; art.13 del D.Lgs n.82/2005 (CAD); art.32 del Regolamento UE 679/2016 in materia di Privacy e Protezione dei dati; art.37 D.Lgs n. 81/2008 in materia di Sicurezza);
- 2) Rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente l'ERSU di Sassari, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi
- 3) Strutturare la formazione a partire dalla individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento, e non dai «fare» dei singoli servizi/settori dell'ente

Direzione generale / Servizio amministrativo

Il valore pubblico (così come descritto alla Sezione 1) è l'obiettivo principe del PIAO 2023 – 2025 che deve essere connesso alla strategia dell'ente e deve concentrarsi, nella sua realizzazione, nei seguenti ambiti:



Rispetto allo "Stato di salute" occorre ripensare alla formazione in una logica sistemica, quale presupposto per creare Valore Pubblico (v. Sezione 3): l'ERSU di Sassari intende creare Valore Pubblico migliorando il benessere degli studenti e della città, senza dimenticare di curare la propria "salute".

Alla formazione del personale è attribuita pertanto un'inedita centralità, descritta nella definizione di obiettivi formativi annuali e pluriennali, indispensabili per gestire il processo di riforma dell'ERSU al passo con gli obiettivi nazionali e regionali, per offrire un servizio essere sempre più vicina agli studenti e alle famiglie, alle istituzioni e alle imprese.

## PIANO FORMATIVO DEL PERSONALE

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi e dei servizi.

In questa direzione, il Piano di formazione del personale per lo sviluppo del capitale umano riguarda tutti gli ambiti di conoscenza (non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento) e lo sviluppo di competenze manageriali e/o organizzative.

Il Dipartimento per la Funzione Pubblica, in un documento del 10 Gennaio 2022, ha individuato gli ambiti di investimento formativo per la valorizzazione del Capitale Umano nella Pubblica Amministrazione, che sono:

- Transizione ecologica e innovazione sociale
- Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione
- Processi e strumenti di comunicazione
- Modelli di management e di leadership
- E-procurement.

Nell'ambito della programmazione triennale della formazione professionale, tenuto conto degli obiettivi strategici dell'ente e delle linee di sviluppo organizzativo, si intende adottare il seguente planning per la realizzazione del Piano per la formazione 2023 – 2025:

Direzione generale / Servizio amministrativo

Obiettivi formativi	2023	2024	2025
Transizione amministrativa e transizione digitale	Dirigenti e P.O. Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Dirigenti e P.O. Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Dirigenti e P.O. Serv.Amministrativo – Serv.Utenze
Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione	Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Serv.Amministrativo – Serv.Utenze
Processi e strumenti di comunicazione	Dirigenti e P.O. Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Dirigenti e P.O. Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Dirigenti e P.O. Serv.Amministrativo – Serv.Utenze
E-procurement	Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Serv.Amministrativo – Serv.Utenze	Serv.Amministrativo – Serv.Utenze

## Obiettivo 1 - Transizione amministrativa e transizione digitale

Già da diversi anni è in atto un processo molto ambizioso e al contempo strategico per digitalizzare tutto l'apparato della pubblica amministrazione relativamente ai servizi offerti al pubblico: si è aperta una sorta di finestra per ridurre in modo significativo il lavoro allo sportello e garantisce al privato la garanzia di servizi fruibili direttamente dal proprio smartphone o PC.

L'obiettivo è accorciare il divario esistente tra cittadini/studenti, aziende e amministrazioni, agevolando attraverso digitalizzazione e tecnologie la fruizione dei servizi: attualmente l'ERSU di Sassari consente l'accesso ad alcuni servizi (Borse di Studio e Alloggio, Servizio Mensa, Contributo Fitto Casa e Rimborso Tassa Regionale, PagoPA) mediante SPID o CIE e alcuni operatori del settore amministrativo accedono mediante SPID alle piattaforme dati della PA.



Direzione generale / Servizio amministrativo



In merito al processo di transizione amministrativa e digitale si richiama la Determina Commissariale n. 6 del 10.02.2023 con la quale si è aderito al Polo Strategico Regionale: questo accordo mira ad estendere le potenzialità delle relazioni con le istituzioni regionali per la realizzazione di attività congiunte relative alla condivisione infra-strutturale e applicativa di sistemi informativi e telematici e per la concessione di luoghi fisici per la collocazione di server presso i rispettivi “data center” e la relativa Carta dei Servizi. Si tratta di un tassello importante per l'accrescimento del Valore Pubblico dell'ente, per la condivisione di interventi di natura tecnologica, l'esecuzione di attività collaborative, lo scambio di servizi di alta qualificazione e di contaminazione dei *know how* in materia ICT.



In questa direzione, l'evoluzione culturale che indice alla digitalizzazione deve passare attraverso l'adozione del Manuale di Gestione Documentale e Conservazione dei documenti informatici, e deve essere sostenuta da azioni di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza, privacy e gestione dei processi.



Non da ultimo si è deciso di utilizzare il software per la mappatura dei processi adottato dalla Regione Sardegna nel quale sono già adottati degli indicatori standard per la valutazione del rischio anticorruzione (v. anticorruzione, trasparenza e trattamento dei dati).

In questo ambito verranno programmati dei percorsi di formazione conformi alle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza, Etica Pubblica, Digitalizzazione e Dematerializzazione, codici di comportamento e Whistleblowing, Privacy e Sicurezza.

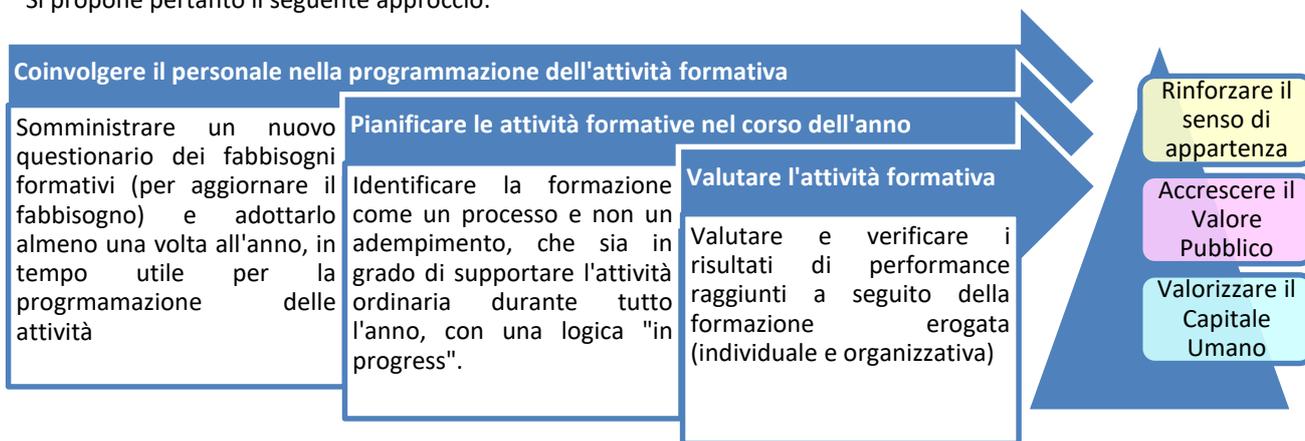
## Azione 1.1 – Progetto di rinforzo delle competenze digitali

Nell'anno 2021 si è proceduto con un'indagine sulle necessità di sviluppo personale e professionale dei dipendenti dell'E.R.S.U. di Sassari: lo scopo era quello di reperire dati attendibili su cui fondare una programmazione della formazione, svincolandosi dalla logica della riproposizione del consolidato, in modo che i risultati fossero adeguati alle reali esigenze del sistema organizzativo.

Considerato il periodo temporale intercorso e la necessità di riaggiornare lo scenario dei fabbisogni formativi dell'ente e del capitale umano, si ritiene indispensabile adottare lo strumento di analisi e misurazione delle necessità formative del personale.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Si propone pertanto il seguente approccio:



Osservando più da vicino le competenze digitali dell'ente e considerata la situazione di emergenza sanitaria da Covid19 che ha condizionato le annualità 2020, 2021 e 2022 e tenuto conto della competenza digitale espressa dal personale dipendente, si propone un intervento formativo informale sulle skills informatiche di base, al fine di allineare le competenze e le capacità di utilizzo dei principali sistemi operativi e degli applicativi (pacchetto Office e Open Source).

Ogni dipendente (o per scelta volontaria o su segnalazione del Dirigente) dovrà sostenere una prova pratica relativa all'utilizzo dei principali programmi di testo e di calcolo e, in base alle sue carenze e alle necessità delle funzioni assegnate, dovrà seguire dei tutorial adatti al proprio profilo (es. Progetto TRIO Regione Toscana).

Sia la prova iniziale che i moduli formativi dovranno essere presidiati dal personale ICT dell'ente e il materiale didattico informativo potrà essere inserito sulla piattaforma INTRANET dell'ente, affinché rimanga a disposizione in futuro per tutti i dipendenti.

Qualora vi fosse la possibilità di accentrare l'attività formativa in gruppi di apprendimento, si potrà valutare una collaborazione con l'università degli Studi di Sassari.

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività Amministrativa ma, eventualmente, valutata la capienza del gruppo di apprendimento, anche di altro personale interessato alla presente iniziativa.  
**Spesa:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

## Azione 1.2 – Progetto Syllabus per la transizione digitale

Il modello di riferimento per la formazione sulle competenze digitali è il progetto «Syllabus» del Dipartimento della funzione pubblica.

Organizzato in 5 aree e 3 livelli di padronanza, il Syllabus descrive l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA.

L'erogazione della formazione avviene attraverso la piattaforma on line del Dipartimento; i contenuti formativi di cui ciascun dipendente può fruire sono individuati con l'obiettivo di colmare i gap individuali di competenza rilevati all'esito di una attività di autovalutazione.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Il Percorso prevede

- 1) L'individuazione dei candidati (da parte del Responsabile di ciascun settore, in accordo con il Dirigente del Servizio) al fine di sollecitare la motivazione il coinvolgimento del personale oggetto del programma;
- 2) Assessment (valutazione) delle competenze dei singoli e rilevazione dei fabbisogni formativi in termini di livello di padronanza "in entrata";
- 3) Definizione (automatica e standardizzata) del percorso formativo (corsi per livello di padronanza) e accesso diretto alle piattaforme di e-learning degli erogatori di formazione per la fruizione dei moduli
- 4) Verifica dei progressi attraverso un test post formazione che, una volta superato, abilita all'accesso ai corsi di livello di padronanza superiore.

Considerato che è stata già accolta la domanda di adesione alla piattaforma di "Syllabus" si auspica di avviare quanto prima tale attività, al fine di riposizionare il Capitale Umano al centro dei processi di innovazione: sarà fondamentale migliorare la coerenza tra competenze e percorsi di miglioramento

- differenziati per target di riferimento;
- altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento
- individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenze
- rispetto ad ambiti strategici comuni e tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti, tra cui interventi formativi sul tema dell'etica pubblica.

**Risorse economiche:** gratuito in quanto è un progetto finanziato dalla Funzione Pubblica

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività amministrativa ma, eventualmente, valutato l'interesse manifestato dal personale addetto alla realizzazione dei servizi, potrà essere esteso a tutto il personale dell'ente.

## Obiettivo 2 - Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione

L'ERSU di Sassari, nella realizzazione dei suoi servizi, ricorre ad alcune banche dati digitali di altre amministrazioni pubbliche ma prevalentemente per adempiere agli obblighi normativi imposti dalla Funzione Pubblica o per svolgere attività di verifica dei requisiti dei suoi stakeholder principali: gli studenti e le imprese.

Un esempio può essere riferito agli studenti che per accedere ai servizi dell'ERSU utilizzano SPID o CIE e gli operatori uffici provvedono, sempre tramite SPID, ad accedere alle piattaforme digitali della Pubblica Amministrazione (Agenzia Entrate, INPS, etc. per verificare il possesso dei requisiti dichiarati).

Gli atti amministrativi vengono sottoscritti digitalmente con la firma digitale e nell'anno 2023 si vuole dotare tutto il personale con funzioni amministrative della firma remota (questo è uno dei servizi implementati dal Polo Strategico Regionale).

Questa modalità di accesso alle banche dati pubbliche però è attualmente limitato alle funzionalità "obbligatorie" mentre si ritiene importante avviare un processo di valorizzazione e storicizzazione dei servizi al fine di esaltare l'identità dell'ERSU di Sassari nonché di sostenere una comunicazione esterna del "core" e della "mission" dell'ente. Un obiettivo innovativo che necessita di formazione specifica riguarda il tema degli OPENDATA, uno strumento di diffusione, accesso e riuso dei dati pubblici applicando le regole e i principi di trasparenza invocati dalla normativa vigente: attualmente tutte le pubblicazioni avvengono sul sito istituzionale dell'ente, nella sezione di Amministrazione Trasparente e l'obiettivo vuole essere quello di pubblicare tutti i documenti in formato aperto e pubblicare in OPENDATA anche gli esiti dei processi di comunicazione e/o soddisfazione degli studenti.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Verranno pertanto promosse delle azioni formative sul tema OPENDATA e dell'interoperabilità dei dati al fine di attivare il processo di innovazione tecnologica e semplificazione.

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività dirigenziale e di coordinamento, RTD e il personale afferente al settore ICT.

**Spesa:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

### Obiettivo 3 – Processi e strumenti di comunicazione

L'amministrazione Pubblica ha subito negli ultimi anni vari interventi legislativi di riforma aventi l'obiettivo, tra gli altri, di passare da modelli gestionali di tipo burocratico a modelli di tipo manageriale, fondati sui principi di efficienza e di efficacia: il Dirigente pubblico (ma anche i funzionari investiti da funzioni gestionali di responsabilità) hanno il ruolo di responsabile della gestione del personale dell'organizzazione degli uffici di competenza.

Diventa quindi fondamentale l'acquisizione di particolari competenze non solo di tipo tecnico/amministrativo ma anche di tipo gestionale/manageriale.

È dimostrato infatti che la produttività, l'efficienza e l'efficacia organizzativa dipendono dalla promozione del benessere dell'azienda stessa: le organizzazioni che funzionano meglio sono quelle con dipendenti motivati che operano in un clima sereno e collaborativo.

Anche le linee di indirizzo e programmazione politico-amministrativa adottate per l'anno 2023 dal Commissario Straordinario dell'ERSU di Sassari (D.ssa Rosanna Ruiu) evocano una maggiore consapevolezza nelle forme di impiego delle risorse umane ed una conseguente razionalizzazione delle relative attività, mediante una mappatura dei processi ed una contestuale analisi dei carichi di lavoro, oltre che l'adozione di un regolamento che disciplini l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

### Azione 3.1– Formazione in tema di benessere organizzativo

Il quadro descrittivo del contesto relazionale e comunicativo interno dell'ERSU è stato rappresentato in una relazione trasmessa dal RSPP nell'anno 2022, redatta a seguito della somministrazione di un questionario sul tema dello stress da lavoro correlato (art.28 del D.Lgs n. 81/2008): è emersa una situazione di rischio per alcuni settori ma, poiché il campione non era rappresentativo, si è ritenuto opportuno differire l'assunzione di interventi migliorativi.

In particolare sono stati evidenziati i seguenti aspetti:



- carenza di consapevolezza del ruolo: non tutti hanno chiaro che il loro lavoro produce valore per le persone e la collettività;
- mancanza di una esatta percezione del valore della funzione pubblica che vada oltre la mera prestazione lavorativa;
- scarsa capacità di ascolto e di "saper sentire", ossia la capacità di comprendere i contesti interni ed esterni all'amministrazione nei differenti sensi (verticale nella distribuzione delle responsabilità e orizzontale nell'interpretazione delle funzioni fra pari).

Direzione generale / Servizio amministrativo

Considerato il significato di questo questionario ed il contesto operativo del personale dell'ente, nel PIAO 2023-2025 si prevede di realizzare i seguenti interventi di sensibilizzazione e formazione sul tema del benessere organizzativo:

- a) somministrare un nuovo questionario (che poi andrà riproposto almeno una volta ogni anno);
  - aggiornare il contesto interno dell'ente e valutare i rischi derivati dallo stress da lavoro correlato;
  - valutare l'esistenza di agenti di rischio, sia tramite gli indicatori aziendali quali "Eventi sentinella", gli indicatori di contenuto e gli indicatori di contesto che mediante una valutazione approfondita;
  - individuare i punti di forza e le aree di criticità (ove presenti) nella comunicazione e nella relazione, individuando le modalità che facilitano/ostacolano il benessere nel lavoro;
- b) realizzare un percorso formativo rivolto a tutto il personale dell'ente, in modo particolare alle figure apicali e di responsabilità/coordinamento al fine di:
  - ampliare le competenze relazionali nell'ambito della comunicazione interpersonale;
  - supportare il personale nelle procedure di rotazione del personale, tenendo conto dell'assunzione di nuovi compiti e responsabilità
  - trasmettere le tecniche di negoziazione da attivare in situazioni di conflitto;
  - tecniche di problem solving e decision making;
  - potenziare le abilità di leadership
  - sviluppare le capacità personali di empowerment ed impostare strategie motivazionali finalizzate al lavoro in team;
  - il tram coaching e l'importanza delle soft skills
  - accrescere il benessere organizzativo

È un obiettivo impegnativo ma in un'ottica di potenziamento del valore pubblico si rende quanto mai necessario valorizzare le esperienze e le necessità individuali di un'organizzazione, a vantaggio di una più efficace gestione dei processi comunicativi ed un accrescimento del senso di appartenenza all'ente.

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività dirigenziale e di coordinamento, ma si vuole estenderlo a tutto il personale dell'ente.

**Spesa:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

### Azione 3.2 – La valutazione partecipata dei servizi

L'ERSU di Sassari offre servizi per la popolazione studentesca universitaria: il target di riferimento sono gli studenti iscritti all'Università degli studi di Sassari, al Conservatorio di Musica, all'Accademia di Belle Arti e all'Istituto Superiore di Scienze Religiose di Sassari.

In generale l'ente opera in concerto con tutte le realtà dell'istruzione superiore universitaria, offrendo una qualità dei servizi integrata con le altre realtà formative, educative e culturali della città e del territorio.

Per poter migliorare la qualità dei servizi occorre però "ascoltare" i principali portatori di interessi e la valutazione partecipata dei servizi è una modalità con la quale instaurare il dialogo, un confronto costruttivo e sostenere il miglioramento continuo di una organizzazione diretta alla collettività.

Nel 2019 sono state adottate dal Dipartimento per la Funzione Pubblica le Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche in cui è valorizzato il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance: all'articolo 8 del D.Lgs n. 150/2009 e nel successivo D.Lgs n. 74/2017, si prevede che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si occupi, in particolare di:

Direzione generale / Servizio amministrativo

- rilevare del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- analizzare le dinamiche di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

In questa direzione si intende sostenere lo sforzo dell'ente avviato negli ultimi anni teso ad un'apertura verso i beneficiari diretti dei servizi e, in chiave partecipativa, ad una valutazione della performance organizzativa che diventa quindi imprescindibile per due diverse ragioni:

- per eliminare l'autoreferenzialità: la performance organizzativa non deve essere valutata nella sola ottica dell'amministrazione, ma anche secondo la prospettiva degli utenti, poiché la generazione di valore pubblico va osservata pure secondo la loro percezione e realizzata con la loro partecipazione;
- per rafforzare i sistemi di gestione della performance: attraverso una maggiore coerenza tra le diverse dimensioni della performance organizzativa (efficienza, efficacia quantitativa e qualitativa, impatti) si favorisce la finalizzazione dei suddetti sistemi verso il miglioramento del livello di benessere di cittadini ed utenti.

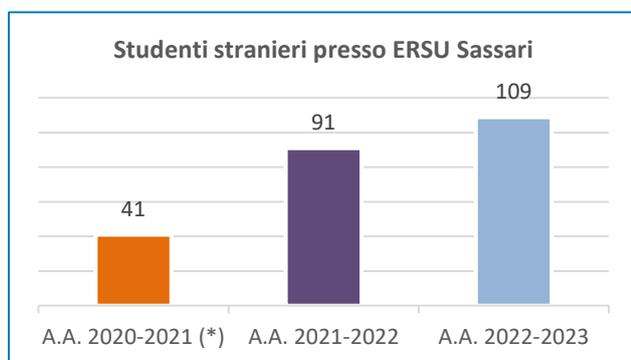
Le informazioni raccolte a valle del processo di partecipazione sono rilevanti ai fini della programmazione futura e utili al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'amministrazione e mira a:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica.

Si prevede pertanto di approfondire alcuni strumenti e metodologie di valutazione partecipata, da utilizzare per la misurazione del livello di soddisfazione dei servizi e, a livello più ampio, anche per una programmazione partecipata dei servizi (v. Bilancio Sociale) per uno sviluppo e una crescita dell'accountability pubblica.

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività dirigenziale e di coordinamento  
**Spesa:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

### Azione 3.3 – Progetto di rinforzo delle competenze di lingua straniera (inglese)



Dal questionario somministrato nell'anno 2021, è emerso che il personale impegnato nel settore del Diritto allo studio e al Settore Gestione attività ricettive e Alloggio aveva manifestato la necessità di acquisire maggiori competenze comunicative in lingua inglese al fine di accogliere ed interagire in modo più efficace nelle relazioni con gli studenti stranieri, ospiti presso le diverse strutture dell'ente.

(\*) A.A.2020- 2021 – Periodo di pandemia da Covid19

Direzione generale / Servizio amministrativo

Considerato che con Determinazione n. 10 del 14.01.2020 è stata approvata la bozza di convenzione con l'Università degli Studi di Sassari in merito alla realizzazione di un corso base di Lingua Inglese, si intende recuperare la fattibilità di tale intervento al fine di consentire (soprattutto) al personale adibito al front office, che interagisce più frequentemente con l'utenza, di conoscere almeno le basi della lingua inglese per potersi rapportare più agevolmente con gli studenti e fornire le necessarie informazioni in lingua straniera.

Nel prossimo futuro, valutata l'efficacia di tale esperienza, si potrebbe valutare la realizzazione di un corso avanzato di lingua inglese e/o un corso base di un'altra lingua straniera comunitaria.

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività di sportello/accoglienza con gli studenti stranieri ma, eventualmente, valutata la capienza del gruppo di apprendimento, anche di altro personale interessato alla presente iniziativa.

**Risorse economiche:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

### Azione 3.4 – Il Processo di qualificazione del personale

La formazione deve essere finalizzata, mirata e sostenuta da importanti investimenti e progetti di crescita, sviluppo e miglioramento: spesso si parla di upskilling e reskilling del personale della PA, quali azioni volte ad assicurare le competenze adeguate per sostenere le tre transizioni fondamentali dei nostri tempi (amministrativa, digitale ed ecologica), ma anche, più in generale, per migliorare l'efficienza e la qualità dell'azione "ordinaria" in termini di servizi erogati a cittadini e imprese.

La normativa vigente in materia di Anticorruzione e Trasparenza richiede di attivare misure di rotazione del personale al fine di ridurre spazi di "monopolio" tipico di un'attività svolta da tanto tempo dalle stesse persone, pertanto si prevede di realizzare dei percorsi formativi rivolte ai dirigenti e responsabili di coordinamento al fine di adeguare le loro conoscenze alla nuova dimensione operative del ruolo assegnato.

In particolare:

- 1) Softskills – competenze trasversali che andranno investite mediante azioni formative di cui all'Azione 4 sul tema del benessere organizzativo;
- 2) Azioni di "upskilling" mirate alla formazione di coloro che devono espandere le proprie conoscenze e/o competenze in merito al proprio campo di lavoro e alle funzioni assegnate.

Nell'ambito della Formazione Specifica (definita tale perché riferita ad uno specifico settore o per una finalità operativa rivolta di una specifica categoria di lavoratori), si individuano i seguenti ambiti formativi, dando atto che si tratta di una programmazione che non è da intendersi assoluta né esclusiva e che può essere soggetta ad integrazioni e aggiornamenti sia annuale che nell'arco del periodo di decorrenza del PIAO 2023 – 2025:

Settore Bilancio Contabilità e Stipendi	Attività formativa in materia di contabilità economica patrimoniale
Tutti i settori	Attività formative di aggiornamento in materia di Codice Appalti
Settore mensa, Magazzino e Controllo di qualità	Elementi e tecniche di ristorazione collettiva Azioni formative in materia di gestione dei servizi di ristorazione collettiva

- 3) l'azioni di reskilling che comportano un investimento organizzativo più complesso, dove il dipendente deve acquisire nuove competenze, necessarie per ricoprire un nuovo ruolo, differente dall'attuale,

Direzione generale / Servizio amministrativo

all'interno dell'organizzazione. In questo ambito verranno approfonditi i temi specifici inerenti la formazione obbligatoria con un focus più specifico sugli aspetti pratici, sugli adempimenti e sulle procedure da adottare da parte di coloro che hanno assunto un nuovo incarico, quindi nuove responsabilità.

Settore Bilancio Contabilità e Stipendi	Attività formativa di aggiornamento in materia di pensioni Attività formativa in materia di gestione degli stipendi
Settore tecnico Nuove Opere	Attività formative in materia di efficientamento energetico

**Risorse partecipanti:** il personale beneficiario verrà individuato dalla Direzione e/o dai responsabili di servizi  
**Spesa:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

#### Obiettivo 4 - E-Procurement

L'E-procurement riguarda tutti i processi che comportano la digitalizzazione dei processi di approvvigionamento di beni e servizi delle pubbliche amministrazioni: è uno dei principali driver delle politiche della Commissione Europea e l'obiettivo, nel medio periodo, è quello di digitalizzare l'intero processo di approvvigionamento delle pubbliche amministrazioni nelle due fasi di pre e post aggiudicazione, ovvero dalla pubblicazione dei bandi fino al pagamento.

Il senso di queste riforme riprende gli obiettivi di innovazione e di semplificazione, digitalizzazione e trasparenza delle procedure di aggiudicazione e gestione dei contratti pubblici.

L'e-procurement pertanto rappresenta una fondamentale leva per la crescita dell'economia, per la modernizzazione ed una maggiore efficienza dei processi amministrativi, per il controllo e la riduzione della spesa pubblica.

Il Programma per la Razionalizzazione degli acquisti nella P.A prevede che la spesa pubblica per beni e servizi, che si stima pari a circa 87 miliardi di euro, dovrà essere gradualmente razionalizzata indirizzando le 32.000 stazioni appaltanti verso l'utilizzo delle procedure di acquisto fornite dai soggetti aggregatori, che costituiscono un "sistema a rete" per il perseguimento dei piani di razionalizzazione della spesa pubblica e per la realizzazione di sinergie nell'utilizzo di strumenti informatici per l'acquisto di beni e servizi.

Con il nuovo Codice Appalti e il processo di accreditamento delle Stazioni Appalti è stato avviato in concreto il progetto di riforma della Pubblica Amministrazione, finalizzato ad una concentrazione delle procedure ed una specializzazione delle figure dedicate alle procedure di appalto, tuttavia occorre preparare il personale dirigente e con responsabilità di coordinamento alle nuove procedure di approvvigionamento.

IN questo processo di portata nazionale AGID è il soggetto istituzionale e ha approvato le "Regole Tecniche aggiuntive per garantire il colloquio e la condivisione dei dati tra sistemi telematici di acquisto e di negoziazione" che rappresentano un valido supporto operativo alle organizzazioni pubbliche che partecipano a queste procedure: in vista dell'adozione del nuovo Codice Appalti ha avviato anche un confronto pubblico sulla definizione delle Regole tecniche per le piattaforme di approvvigionamento digitale (piattaforme di e-procurement) in uso alle stazioni appaltanti.

Direzione generale / Servizio amministrativo

La finalità è di sostenere una rivoluzione digitale, che ha consentito un aumento di 15 volte del numero complessivo di gare elettroniche effettuate negli ultimi 4 anni nel nostro Paese e una riduzione del 50% dei tempi di aggiudicazione degli appalti.

Occorre pertanto prevedere un'azione formativa articolata ma coordinata che miri alla formazione del personale in materia di appalti ma anche sulle modalità di accesso e gestione delle procedure di gara in ambito telematico, al fine di raggiungere gli obiettivi migliorativi attesi di digitalizzazione e trasparenza delle procedure.

L'ERSU di Sassari, nelle proprie procedure di acquisto, ricorre spesso alla piattaforma telematica regionale di SardegnaCAT pertanto, per raggiungere maggiori livelli di competenza e operatività, si prevede di realizzare anche dei momenti formativi in collaborazione con la predetta infrastruttura regionale ma anche interventi di carattere normativo con agenzie accreditate, al fine di raggiungere un livello operativo adeguato alle necessità delle riforme in atto.

**Risorse partecipanti:** Prioritariamente tutti coloro che svolgono attività dirigenziale e di coordinamento o comunque un ruolo nelle procedure di appalto

**Spesa:** da valutare in relazione alla disponibilità di Bilancio

## Indicatori di monitoraggio

Il monitoraggio integrato del livello di attuazione del PIAO rappresenta un elemento fondamentale per il controllo di gestione dell'amministrazione.

Secondo l'art.6 del D.Lgs n. 150/2009, gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, sono tenuti a verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi e, ove necessario, a proporre interventi collettivi.

La misurazione del monitoraggio si articola in due momenti specifici:

- 1) la misurazione volta ad identificare e a quantificare i risultati ottenuti tramite indicatori, tenendo conto degli obiettivi, delle attività da svolgere, delle risorse utilizzate e degli impatti;
- 2) il monitoraggio vero e proprio consistente in un confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti, al fine di incorporare le informazioni nel processo decisionale ed effettuare eventuali interventi corretti.

Per quanto concerne la sezione 3.5 del Piano di formazione del personale si riportano i seguenti indicatori:

- a ciascun percorso di Formazione Obbligatoria dovrà partecipare almeno l'80% del personale dipendente;
- la formazione dovrà essere sia teorica che pratica, rispetto alla necessità concrete dell'ente;
- ad ogni percorso dovrà essere somministrato un questionario di autovalutazione delle competenze acquisite e sull'applicabilità dei contenuti trattati;
- dovrà essere predisposto un report semestrale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti (*outcome*).

Direzione generale / Servizio amministrativo

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

In questa sezione si sintetizzano tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti.

### Il processo di monitoraggio

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.

### 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

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 N. 27/43 del 28/05/2020 ed integrato con Delibera del Consiglio Regionale del 30 giugno 2021 n.25/4.

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

### 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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.

### **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) 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;
- 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 inquadrando 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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.

### **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 e 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".

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 pantouflage, 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.

### **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 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.

### **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.

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

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, sarà 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

### **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 2023, 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.

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

### **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 estrapolare dati aggregati per genere, categoria, settore e servizio.

*Direzione generale / Servizio amministrativo*