

Direzione generale / Servizio amministrativo

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

## TRIENNIO 2024 - 2026

APPROVATO CON DELIBERA CDA N. 21 DEL 23.04.2024

IL DIRETTORE GENERALE  
Arch. Libero Meloni

Direzione generale / Servizio amministrativo

## Sommario

PREMESSA.....	3
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....	4
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	5
Sottosezione 2.1 Valore pubblico .....	5
Sottosezione 2.2 Performance .....	8
Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	11
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	18
Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa .....	18
Sottosezione 3.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	22
Sottosezione 3.3 – Piano triennale delle azioni positive.....	31
Sottosezione 3.4 – Piano triennale dei fabbisogni del personale .....	49
Sottosezione 3.5 – Piano della formazione del personale .....	62
Sezione 4. MONITORAGGIO .....	80

Direzione generale / Servizio amministrativo

## PREMESSA

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

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

A tal fine il Piano sarà affiancato da un processo di delegificazione che si svilupperà parallelamente all'iter di approvazione del Decreto ministeriale che dovrà introdurre il Piano tipo.

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

Nel 2023 Ersu Sassari ha approvato il proprio PIAO con DELIBERAZIONE COMMISSARIALE N. 12 DEL 30/03/2023 divenuta esecutiva all'esito del prescritto controllo di legittimità e di merito di cui alla L.R. n. 14/1995. Successivamente la Regione Sardegna, con nota prot Ras 1869 del 28.04.2023 a firma dell'Assessore Degli Affari Generali e del Personale ha espresso ulteriore parere favorevole sul PIAO di Ersu Sassari.

Il presente documento rappresenta pertanto l'aggiornamento annuale previsto dalla norma nazionale del PIAO Ersu Sassari triennio 2024-26

Direzione generale / Servizio amministrativo

## SEZONE 1. SCHEDE 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 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 l’Ente definisce i risultati attesi, sulla base dei documenti di programmazione adottati correlandoli con quelli che l’Ente ha individuato come “propri Valori pubblici”.

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

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

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

La L.R. 13 novembre 1998 n. 31 s.m.i., avente ad oggetto la disciplina del personale regionale e dell’organizzazione degli uffici della Regione, riserva infatti all’Organo di direzione politica l’esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi da conseguire e i programmi da attuare da parte dell’Amministrazione ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, oltre che verificando la rispondenza dei risultati dell’attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti (art. 8); prevede altresì che, periodicamente, e comunque entro sessanta giorni dall’approvazione del bilancio, anche sulla base delle proposte dei Direttori Generali, secondo le rispettive competenze, l’Organo di direzione politica provvede a definire gli obiettivi e i programmi da attuare, indicando le scale di priorità e a determinare le risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità, mentre, per quanto previsto dal comma

Direzione generale / Servizio amministrativo

1 della richiamata disposizione, i Direttori Generali sulla base delle risorse messe a loro disposizione determinano i programmi operativi, affidandone la gestione ai direttori dei servizi (art. 9).

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

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

In data 23.01.2024 con delibera n.5/24 il Consiglio di Amministrazione di Ersu Sassari ha approvato gli Obiettivi strategici per l'anno 2024:

- 1. Determinazione della dotazione organica e aggiornamento della struttura organizzativa dell'Ente**  
Nel corso del 2023 l'Ente ha portato avanti azioni finalizzate ad una distribuzione del personale in servizio maggiormente corrispondente al rilievo della professionalità acquisita nel tempo, attraverso una redistribuzione delle risorse umane favorendo lo scambio anche esterno ai servizi di originaria collocazione ed il successivo inquadramento
- 2. Integrazione ed ampliamento dei servizi agli studenti** Il servizio abitativo erogato a favore degli studenti nel 2023 si è arricchito con l'apertura della struttura della ex Fondazione Brigata Sassari, oggetto di un importante intervento di restauro conservativo che ha reso disponibili ulteriori 75 posti letto. Per la sua rilevanza, la destinazione della struttura nella sua interezza alle esigenze della popolazione studentesca, è da annoverare tra gli obiettivi prioritari e di maggiore interesse. Tenendo conto che, relativamente all'anno in corso, sono state accolte tutte le richieste di posti letto derivanti dal bando recentemente concluso, si potrà lavorare sulla residenzialità extra bando per aumentare la possibilità alloggiativa anche a favore di studenti disposti a usufruire del servizio, secondo le linee guida del MUR sulla materia, corrispondendo canoni di locazioni agevolati e calmierati, rispetto all'utenza con ridotte capacità economiche.
- 3. La gestione degli immobili e l'efficientamento energetico come mission inderogabile** Sottolineato che la tenuta in efficiente grado di funzionalità delle strutture alloggiative e dei restanti fabbricati di proprietà dell'ente è obiettivo annualmente raggiunto, una politica gestionale del patrimonio deve essere necessariamente improntata a canoni di contenimento dei costi attraverso misure manutentive affiancate a interventi di efficientamento energetico.

Direzione generale / Servizio amministrativo

4. **Implementazione delle politiche di comunicazione a tutti i livelli** Si reputa necessaria la prosecuzione della già ben avviata politica di comunicazione istituzionale, attraverso l'attribuzione di idoneo incarico di addetto stampa a figura professionalmente idonea, attivando urgentemente procedura ad evidenza pubblica, posto che il precedente professionista incaricato ha cessato da tempo la sua funzione. Si sottolinea che l'Ente e quello che rappresenta, le sinergie, le iniziative, le collaborazioni, saranno meglio conosciute dai cittadini, la comunicazione arriverà meglio agli studenti, agli stakeholder, al personale che lavora nell'Ente, nel rispetto dei canoni di informazione di comunicazione che stanno alla base di una gestione moderna e trasparente della cosa pubblica.
5. **La programmazione degli interventi futuri.** Dopo l'insediamento del nuovo Consiglio Regionale verranno promosse le necessarie interlocuzioni con la nuova amministrazione regionale al fine di avanzare le opportune istanze di supporto e di finanziamento, finalizzate a promuovere interventi manutentivi e di ristrutturazione per fasi delle strutture alloggiative e di ristorazione. Ogni ulteriore progetto di sviluppo progettato da Ersu dovrà basarsi: su una attenta analisi della relazione tra domanda ed offerta di alloggi in correlazione con l'andamento del trend di iscrizioni all'ateneo di Sassari, sulla valutazione costi-benefici, attraverso l'analisi dei costi di gestione, con l'obiettivo di risparmio degli stessi grazie alle politiche di efficientamento, di valorizzazione del personale da impiegare. Sul monitoraggio dei risultati già conseguiti, sulla ripartizione della popolazione studentesca rispetto alle sedi e dipartimenti decentrati. In tale contesto non si dovrà trascurare lo stimolo che servizi efficienti e ottimali, rappresentano quali attrattori per lo sviluppo di iniziative nuove, condivise e partecipate, in grado di trovare soluzioni e di sviluppare relazioni e sinergie, sia a livello locale, che europeo.

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

I Programmi operativi annuali (POA) sono formati da

: 1. Una relazione descrittiva. La relazione è predisposta in forma sintetica e utilizzando un linguaggio semplice e chiaro - volta a rappresentare la relazione del programma con gli indirizzi politico/strategici. In essa dovranno essere esplicitate le attività con cui s'intendono raggiungere gli obiettivi descritti nei documenti di pianificazione e programmazione e deve essere conforme al format predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

2. Una Matrice di correlazione che esplicita il collegamento tra gli indirizzi politico-strategici e gli obiettivi direzionali e gli obiettivi gestionali operativi.

3. Schede Obiettivi Direzionali (ODR) e Obiettivi Gestionali Operativi (OGO). Gli ODR sono in capo al Direttore generale e gli OGO sono attribuiti ai Direttori di servizio. A tal proposito, si precisa che gli Obiettivi Direzionali (ODR) sono declinati in uno o più OGO. Gli ODR si intendono conseguiti qualora risultino raggiunti gli OGO in cui sono articolati. Gli Obiettivi Direzionali di intervento rappresentano aggregazioni significative di attività definite in base alla omogeneità delle politiche tenendo conto dei destinatari dell'azione amministrativa, degli obiettivi perseguiti e degli effetti generati. Gli Obiettivi Direzionali di intervento dell'Ente derivano dal mandato istituzionale e costituiscono l'insieme delle attività tesi al soddisfacimento degli interessi diretti e indiretti degli stakeholders.

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

Per l'anno 2024 gli Obiettivi Direzionali (ODR) sono stati fissati nella delibera n.5/24 del 23.01.2024 che ha indicato le seguenti priorità che potranno essere implementate in sede di attribuzione degli obiettivi operativi da parte del Direttore Generale:

- 1) Integrazione Completamento della mappatura dei processi e alla contestuale analisi dei carichi di lavoro con particolare riferimento al personale di cucina della mensa di Via Dei Mille.
- 2) Adozione di un regolamento che disciplini l'ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
- 3) Dotare l'ente della figura dell'addetto stampa anche attraverso incarico a professionista esterno.
- 4) Completamento funzionale del passaggio dei sistemi informatizzati inerenti la contabilità/bilancio e la gestione del personale dall'attuale sistema operativo al sistema Regionale (Sibar) in accordo con l'assessorato regionale competente.
- 5) Completare ed attuare i necessari aggiornamenti al PIAO 2023 - 2025 e dare impulso alle azioni finalizzate all'assunzione del personale previsto per il 2024 nelle forme e modalità previste dal PIAO stesso.
- 6) Promuovere forme di collaborazione con l'università e gli enti competenti, anche attraverso sottoscrizione di protocolli d'intesa e accordi istituzionali, finalizzati a supportare l'offerta di servizi a favore degli studenti detenuti.

Il Direttore Generale provvederà a fissare gli ulteriori obiettivi con proprio provvedimento

Per l'anno 2024 il POA ha i seguenti obiettivi di cui alla matrice di correlazione che segue:

Direzione generale / Servizio amministrativo

Missione	Programma	Altri documenti di pianificazione - programmazione			OBIETTIVI DIREZIONALI			OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI			CDR COMPETENTE (descrizione)	Codice CDR
		Tipo di documento	Data e riferimento	Descrizione	Descrizione	Valut. SI/NO	Peso %	Descrizione	Valut. SI/NO	Peso %		
04. Istruzione e Diritto allo Studio	04.06 Servizi ausiliari all'istruzione	Delibera del Consiglio di amministrazione	n. 5 del 23/01/2024	Approvazione linee di mandato politico amministrativo e programmatiche	Predisposizione procedure per miglioramento efficienza ed economicità dell'attività dell'Ente	SI	50%	Adeguamento impianti idrici necessario all'installazione di pompe di produzione ed erogazione biossidi per trattamento anti-legionella	SI	20,00%	Servizio Amministrativo	00.00.02.01
								Avvio della procedura di riproposizione dello Statuto di ERSU Sassari alla Regione Autonoma della Sardegna	SI	20,00%	Servizio Amministrativo	00.00.02.01
								Piano triennale di fabbisogno del personale 2024-2026: avvio procedure di completamento del reclutamento del personale e dell'addebiato stampa	SI	20,00%	Servizio Amministrativo	00.00.02.01
								Ricognizione degli studenti debitori dell'Ente per il calcolo del credito da mantenere in bilancio e lo studio di procedure per eventuali recuperi	SI	20,00%	Servizio Amministrativo	00.00.02.01
								Completamento funzionale del passaggio dei sistemi informatizzati inerenti la contabilità e la gestione del personale dall'attuale sistema operativo al sistema Regionale (Sibar)	SI	20,00%	Servizio Amministrativo	00.00.02.01
04. Istruzione e Diritto allo Studio	04.06 Servizi ausiliari all'istruzione	Delibera del Consiglio di amministrazione	n. 5 del 23/01/2024	Approvazione linee di mandato politico amministrativo e programmatiche	Miglioramento offerta qualitativa dei servizi agli studenti	SI	50%	sostituzione macchina lavapiatti e nastro trasportatore	SI	50%	Servizio Utenze	00.00.02.02
								Installazione sistema anti-intrusione residenza Via Verona	SI	50%	Servizio Utenze	00.00.02.02
04. Istruzione e Diritto allo Studio	04.06 Servizi ausiliari all'istruzione	Delibera del Consiglio di amministrazione	n. 5 del 23/01/2024	APPROVAZIONE LINEE DI PROGRAMMAZIONE POLITICA AMMINISTRATIVA PER L'ANNO 2024				Promuovere forme di collaborazione con l'università e gli enti competenti, anche attraverso sottoscrizione di protocolli d'intesa e accordi istituzionali, finalizzati a supportare l'offerta di servizi a favore degli studenti detenuti.	no		Direzione Generale	00.00.02.00
								"Linee guida sulla procedura di verbalizzazione e archiviazione delle sedute del Consiglio di Amministrazione finalizzata ad una semplificazione e dematerializzazione del procedimento attraverso la registrazione delle stesse."	no		Direzione Generale	00.00.02.00

Direzione generale / Servizio amministrativo

## 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 in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dal Organo di indirizzo politico, ai sensi della legge n.190 del 2012, con D.P.U N° 2 DEL 29/04/2022, ratificata con delibera del Consiglio di Amministrazione n° 16 del 12/05/2022.

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) monitoraggio sull'idoneità delle misure e 5) programmazione dell'attuazione della trasparenza. Per la lettura integrale del documento si rimanda al "[Piano per la prevenzione della corruzione e trasparenza](#)" pubblicato sul sito.

### 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.

**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."

**Qualità della vita.** Nell'indagine che il Sole 24 ore svolge annualmente sulla qualità della vita nelle varie Province italiane, per l'anno 2021 la Provincia di Sassari si colloca al 64 posto su 106 di due punti sotto i precedenti anni. La ricerca prende in esame sei indicatori: 1) ricchezza e consumi 2) affari e lavoro 3) giustizia e sicurezza 4) demografia e società 5) ambiente e servizi 6) cultura e tempo libero. I dati sono consultabili all'[indirizzo](#)

Direzione generale / Servizio amministrativo

**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 50 su 106 Province. La fonte dei dati nel dettaglio è consultabile al seguente [indirizzo](#)

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

Sulla base del rapporto del Censis 2021/2022 sulle Università italiane, L'Università di Sassari si colloca al terzo posto in Italia nella classifica dei 15 Atenei statali di medie dimensioni. Il risultato scaturisce da una serie di indicatori: servizi erogati, borse di studio e altri interventi in favore degli studenti, strutture disponibili, comunicazione e servizi digitali, livello di internazionalizzazione, occupabilità dei laureati. Tuttavia a fronte di questo risultato calano, come in generale del resto d'Italia il numero degli iscritti passando da 13.769 per l'anno accademico 2019-2020 a 12.642 nell'anno accademico 2021/2022 (dato rilevato dal sito Uniss).

### 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 12/05/2022 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 indagine per reati attinenti tale ambito. Tuttavia l'Ente, anche nel recente Piano, ha rafforzato le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza in un'ottica di miglioramento continuo. Sono state inoltre implementate gli strumenti per la segnalazione degli illeciti in particolare attraverso l'utilizzo della piattaforma informatica attivata nell'ambito del progetto WhistleblowingPA promosso da Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions che permette di inviare segnalazioni di illeciti di cui si è venuti a conoscenza garantendo l'anonimato.

### MAPPATURA DEI PROCESSI

Attualmente nel contesto dell'ERSU i processi "a rischio" possono essere ricondotti ad una delle seguenti aree generali:

- ❖ Acquisizione e progressione del personale
- ❖ Contratti pubblici
- ❖ Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari, con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
- ❖ Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
- ❖ Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- ❖ Incarichi e nomine
- ❖ Consulenze
- ❖ Affari legali e contenzioso
- ❖ Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Direzione generale / Servizio amministrativo

❖ Altro

L'aggiornamento dei valori di rischio è uno degli obiettivi del prossimo triennio insieme alla possibilità di inserire accanto alla denominazione del processo un testo descrittivo che individui le fasi, i tempi, le risorse e gli eventuali procedimenti connessi.

## VALUTAZIONE DEL RISCHIO, TRATTAMENTO E MISURE PREVENTIVE

### La valutazione del rischio

Al fine di procedere, così come previsto dalla legge 190/2012 -così come modificata dal D.lgs. n. 10 del 22/01/2016-, alla mappatura dei processi dell'amministrazione e alla conseguente valutazione del rischio ad essi collegato, l'ERSU ha sempre realizzato una mappatura dei processi a rischio attribuendo il relativo valore in base a coefficienti mutuati da quelli usati per valutare l'attività dell'Amministrazione regionale e suddivisi in macroaree.

Per il corrente triennio, anche in attuazione delle strategie previste dalla mission dell'Ente, si procederà ad un aggiornamento della mappatura secondo il seguente schema:

- a) Direzione competente
- b) Servizio – Settore competente
- c) Identificazione del numero e dei processi
- d) Identificazione dei procedimenti amministrativi
- e) Identificazione del rischio per ciascun processo
- f) Causa del rischio
- g) Misure di prevenzione collegate.

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.

Per attuare tale metodologia si prevede la compilazione di un unico questionario per tutti i processi. 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).

Il questionario sarà suddiviso in due parti: **la prima generale che analizza dati comuni a tutti i processi rilevati** e una **parte specifica che tiene conto delle peculiarità della tipologia del processo in esame**. Poiché l'analisi e l'impostazione delle domande specifiche richiede un attento esame di ogni singolo processo, con tempi non compatibili con l'esigenza di avere un catalogo completo che tenga conto di questa nuova impostazione del sistema, si reputa, per quanto attiene alla rilevazione che verrà effettuata nel corso del 2024, di procedere alla predisposizione del questionario specifico per un numero limitato di processi, scegliendoli tra quelli considerati a maggior rischio, per arrivare alla mappatura specifica della totalità dei processi.

Direzione generale / Servizio amministrativo

**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 che si conferma anche per il 2024:**

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

### Il trattamento del rischio e le misure preventive

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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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

Si manifesta l'esigenza 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).

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 delle misure preventive**

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure preventive viene **effettuato dal RPCT**.

**Anche nel corso del 2024** si continuerà nel monitoraggio dell'attuazione delle misure preventive nei seguenti processi:

- a) Procedure preordinate all'appalto di lavori, servizi e forniture – Fase interna del ciclo dell'appalto ed esecuzione dei contratti.
- b) Procedure preordinate all'erogazione delle borse di studio.
- c) Accertamento e recupero dei crediti.
- d) Procedure di acquisizione del personale.
- e) Procedure di gestione dei flussi documentali.
- f) Pagamenti.
- g) Consulenze.
- h) Tempi di pagamento.
- i) Sicurezza sui luoghi di lavoro.
- j) Monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti.
- k) Individuazione di forme di presa d'atto del presente PTPC.
- l) Applicazione della normativa sul trattamento dei dati.
- m) Pubblicazioni di legge.

Sempre nel corso del 2024, confermando la linea seguita precedentemente, saranno oggetto di monitoraggio alcune misure preventive di carattere trasversale:

- Verifica rispetto delle clausole contenute nei patti di integrità da parte del Responsabile del procedimento e del responsabile dell'esecuzione del contratto.
- Azioni di sensibilizzazione del personale sulla segnalazione di comportamenti corruttivi col recepimento della procedura e modulistica dedicata.
- Azioni di informazione e divulgazione della normativa sul conflitto di interessi.

Direzione generale / Servizio amministrativo

## PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA

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

1. collegamento delle azioni promosse dall'Ente in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione al Piano della performance dell'Ente;
2. aggiornamento costante e tempestivo del sito istituzionale con particolare attenzione per la Sezione Amministrazione Trasparente;
3. 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);
4. Questionario on-line per la rilevazione della customer satisfaction
5. Adesione alla rete dei referenti per la comunicazione del Sistema Regione Sardegna
6. applicazione costante del nuovo GDPR 679/16 in materia di protezione dati.

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 i cittadini 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

## 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

- ❖ [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 collabora trasversalmente con i Servizi e con i Settori esistenti e con i dirigenti preposti alla transizione digitale ed alla trasparenza ed anticorruzione

#### Servizio amministrativo

- Supporta la Direzione Generale e l'Organo Politico nello svolgimento delle attività istituzionali
- 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
- Coadiuvare 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 Presidente della Regione Autonoma della Sardegna Christian Solinas, con Decreto n. 1 del 05/01/2024 successivamente rettificato con Decreto n. 2 del 08/01/2024 ha nominato il Consiglio di amministrazione dell'Ente che risulta così costituito:

Presidente: Daniele Maoddi  
 componente: Eliana Fois - designata dal Consiglio regionale  
 componente: Giovanni Luigi Testoni - designato dal Consiglio regionale  
 componente: Eraldo Sanna Passino - eletto dal corpo docente dell'Università di Sassari  
 componente: Pietro Mongiu - eletto dagli studenti dell'Università di Sassari.

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

Studio Universitario (E.R.S.U.) di Sassari all'arch. Libero Meloni, dirigente di ruolo del sistema Regione presso l'Assessorato Enti Locali, Finanze. L'incarico è stato prorogato con Decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 13 prot. n. 4140 del 23/02/2024 fino al 28/09/2026.

<b>TABELLA N. 1 - Stato dell'organico ovvero consistenza effettiva del personale in servizio alla data del 31/12/2023</b>	
<b>INQUADRAMENTO</b>	<b>CONSISTENZA EFFETTIVA AL 31/12/2023</b>
DIRIGENTI	3*
CATEGORIA D	11**
CATEGORIA C	5
CATEGORIA B	29
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>52</b>

\* di cui un dirigente a tempo indeterminato in posizione di assegnazione temporanea dalla Regione Sardegna e uno 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
Attività di organizzazione dell'ufficio tecnico e manutenzioni	C	n. 1 Incarico di posizione non organizzativa
Attività di supporto per il servizio stipendi Settore Bilancio e controllo di gestione	D	n. 1 incarico di alta professionalità

Direzione generale / Servizio amministrativo

## Sottosezione 3.2 – Organizzazione del lavoro agile

### Premessa

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 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

revisata 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.

### **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 normativo le novità più significative sono rappresentate dal passaggio dal lavoro agile come modalità ordinaria del lavoro pubblico in fase emergenziale al ritorno ad un più tradizionale approccio a partire dal Decreto Proroghe (DL.56/2021), che ha ripristinato, dal 15 Ottobre del 2021, il lavoro in presenza come modalità ordinaria di lavoro pubblico e la previsione e poi abrogazione del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) e l'introduzione del Piano Integrato Attività e di Organizzazione (di seguito PIAO) come da L. n. 113 del 06/08/2021, che comporta un aggiornamento dei contenuti informativi richiesti a ciascuna amministrazione in materia di lavoro agile.

Il Piano, infatti, costituisce un documento di carattere "dinamico", soggetto ad aggiornamento annuale, pertanto negli aggiornamenti si terrà conto di quanto nel frattempo stabilito dalla contrattazione collettiva. La normativa attende ancora una disciplina di dettaglio da parte della Giunta regionale e del nuovo CCRL parte normativa, che dovrebbero tener presenti le novità introdotte dalla disciplina di cui agli artt. 36 e ssgg. del CCNL Comparto funzioni centrali 2019 – 2021 sottoscritto in data 9 maggio 2022. In attesa di una disciplina compiuta, sono comunque intervenute alcune circolari emanate dall'Assessorato degli affari generali, del personale e della riforma della Regione Sardegna, che hanno fornito dei chiarimenti per l'utilizzo di tali strumenti, da ultimo la n. 2 del 04.01.2024 della Direzione generale del personale e riforma della Regione che ha recepito la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 29.12.2023

In particolare tale circolare "Nuove disposizioni in materia di lavoro agile. Direttiva ministeriale 29 dicembre 2023 e PIAO regionale" evidenzia che "le disposizioni in materia di lavoro agile contenute all'interno dell'articolo 46-bis della L.R. 31/1998 continuano a trovare applicazione anche oltre il 31 dicembre 2023, nelle more dell'adozione dell'accordo collettivo sul lavoro agile e secondo gli aggiornamenti annuali dello stesso PIAO, tutti gli accordi individuali a tempo indeterminato continueranno ad essere pienamente validi ed efficaci, mentre gli accordi a tempo determinato, scaduti al 31 dicembre 2023, potranno essere rinnovati" e

Direzione generale / Servizio amministrativo

aggiunge che proprio per rendere più efficienti gli adempimenti correlati all'organizzazione del lavoro agile, gli accordi individuali possono essere sottoscritti a tempo indeterminato.

Si conferma che al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria, tutto il personale a tempo indeterminato e determinato, pieno o parziale e anche i dirigenti. Attualmente, nelle more dell'adozione di una disciplina compiuta, ricade sul dirigente la responsabilità di autorizzare il lavoro agile ai propri collaboratori che ne fanno richiesta.

Per il personale non dirigenziale l'accesso al lavoro agile si realizza tramite un accordo individuale tra dirigente e lavoratore. La responsabilità dell'individuazione dei lavoratori agili, fa quindi capo alla dirigenza ed in particolare ai direttori di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della legge regionale n. 31 del 1998. L'accordo individuale, da stipularsi per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, tra il dirigente e il/la dipendente secondo il modello allegato "1"; 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/dalla dipendente;
- i tempi di riposo del/della dipendente 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/dalla dipendente 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/della dipendente 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".

Il/la lavoratore/trice 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/la dipendente in agile ha il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro per almeno 11 ore consecutive, nel rispetto degli 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

giornate in modalità agile è esclusa la possibilità di accumulare eccedenza oraria e di svolgere prestazioni di lavoro straordinario. È sempre possibile effettuare dei cambi turno in accordo con il proprio Responsabile, valutate le esigenze della struttura e con almeno 48 ore di preavviso.

## 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 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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.

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, Ufficio tecnico e Ufficio manutenzioni (con esclusione degli interventi operativi di manutenzione)

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 come riportato a seguire della tabella sottostante:

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

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 E.R.S.U. nel 2023\*

	GEN	FEB	MA R	APR	MA G	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
n° lavoratori	54	54	54	54	53	53	52	52	51	51	51	51
Giornate lavorative	21	20	23	18	22	21	21	22	21	22	21	17
n. dipendenti che hanno fruito del lavoro agile	32	29	27	26	28	26	28	26	27	25	26	24
n. giorni di lavoro complessivi	1.134	1.080	1.242	972	1.166	1.113	1.029	1.144	1.071	1.122	1.071	867
n. di giorni complessivamente svolti in lavoro agile	193	189	182	150	209	176	171	144	193	171	188	128
% dipendenti agili effettivi	59,00	54,00	50,00	48,00	53,00	49,00	54,00	50,00	53,00	49,00	51,00	47,00
% giornate di lavoro agile	17,01	17,5	14,65	15,43	17,92	15,81	16,61	12,58	18,02	15,24	17,55	14,76

\*Compresi i tre dirigenti

Direzione generale / Servizio amministrativo

## 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. Nell'ottica degli obiettivi individuati, per i quali si rimanda al PIAO 2023-2025 sottosezione n. 4. Monitoraggio, si è reso necessario procedere alla rilevazione del benessere organizzativo e del lavoro agile. In particolare riguardo al lavoro agile, l'indagine ha coinvolto tutti i dipendenti dell'E.R.S.U. di Sassari ai quali è stata inviata una *e-mail* con la quale si chiedeva la partecipazione attiva di tutto il personale, chiamato a esprimere le proprie opinioni in maniera riservata ed anonima mediante la compilazione di un questionario (tramite smartphone, tablet o pc) raggiungibile attraverso un link che è stato reso attivo dalle ore 08:00 del 25/09/2023 alle ore 14:00 del 13/10/2023. Al fine di garantire l'anonimato, ogni lavoratore, è stato invitato a ritirare, presso punti prestabili, a partire dal 25/09/2023, un codice di accesso univoco monouso non riconducibile allo stesso. In particolare l'obiettivo del questionario era quello di fare una stima dei riscontri positivi o negativi del lavoro agile attraverso *items* focalizzati sul potenziale riscontro di vantaggi e svantaggi. Diversi fattori, infatti, possono incidere sullo stress lavoro-correlato che si esprime attraverso disturbi a livello comportamentale, psicologico e fisico. Fattore determinante è la sovrapposizione dello spazio fisico e psicologico tra vita lavorativa e privata, tema di particolare interesse soprattutto per le donne nel periodo di emergenza sanitaria per le quali durante il lockdown il sovraccarico di lavoro è diventato quasi intollerabile a causa dell'impossibilità di separare il lavoro fuori e dentro casa. Altri fattori oggetto di monitoraggio sono:

- il senso di monotonia delle giornate;
- l'isolamento e la mancanza di accesso alla condivisione di informazioni,
- il cambiamento dei rapporti sociali e personali con colleghi, capi e dirigenti;

Direzione generale / Servizio amministrativo

- poca dimestichezza o accesso limitato ai programmi tecnologici e dispositivi elettronici;
- inadeguatezza degli spazi fisici che si hanno a disposizione.

In uno scenario che prevede l'incremento del numero di lavoratori agili, l'indagine vuole fornire un contributo per fronteggiare il rischio di stress associato, cercando di analizzare l'impatto che questa tipologia di lavoro esercita sulla salute psicofisica dei lavoratori, per poter prevenire l'insorgere di criticità ma anche consolidare i benefici. Nell'analisi, il cui report è agli atti dell'ufficio del personale dell'Ente, sono state coinvolte, ad esclusione dei tre dirigenti, tutte le risorse umane in servizio presso l'E.R.S.U. di Sassari alla data del 25/09/2023 e dunque, oltre al personale dipendente dell'Ente, anche una 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 e quattro unità provenienti dalla Lista speciale L.R.3/2008 per un totale di 50 dipendenti. Sul totale di 50 dipendenti sono pervenute 39 risposte, pari al 78% del personale in forze presso l'E.R.S.U. di Sassari. Hanno risposto complessivamente al questionario proposto 21 maschi, il 53,84% del totale, e 18 femmine, il 46,15% del totale.

L'indagine, fondata sulle percezioni espresse dai lavoratori a distanza dalla conclusione della pandemia e con il lavoro agile considerato ormai una modalità acquisita, evidenzia che tale tipologia non è percepita come una possibile aggravante dell'insorgere e dell'aumento di fattori di rischio alla base dello stress lavoro-correlato ma, al contrario, viene considerata come una tipologia di lavoro ricca di vantaggi che migliorano l'organizzazione e il benessere della vita personale, oltre a rappresentare uno strumento di miglioramento per la qualità del lavoro. Dall'analisi delle risposte emerge chiaramente come la metà dei rispondenti (51,28%) abbia valutato positivamente il lavoro agile contro una minoranza del 17,94%, evidenziandone molteplici aspetti positivi primo fra tutti la flessibilità dell'orario di lavoro legata quindi a una migliore gestione del tempo. Tra i vantaggi si riscontra il risparmio, in termini di costo e tempo, del tragitto casa/lavoro.

La percezione dei lavoratori è prevalentemente ottimistica e indirizzata verso l'adozione, anche in futuro, di questa modalità che, si pensa, possa produrre effetti benefici, significativi e duraturi sull'attività dell'amministrazione nel suo complesso. Effetti questi che possono essere raggiunti soprattutto attraverso l'adeguatezza della dotazione informatica. Il campione evidenzia, infatti, come il miglioramento dei sistemi informativi, che passa anche attraverso la fornitura di opportuna dotazione tecnologica, delle piattaforme e in generale degli strumenti informatici siano interventi necessari perché, a regime, il lavoro agile possa essere più efficace e accessibile a tutti. Interventi che a detta degli intervistati devono andare di pari passo con la formazione soprattutto a favore di coloro che, per carente dimestichezza o che non possono permettersi l'acquisto di dotazioni prestanti, potrebbero riscontrare maggior difficoltà nell'utilizzo degli strumenti.

L'incidenza degli aspetti negativi è minore rispetto alla percezione dei benefici, anche se non assente.

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

Per quanto riguarda la gestione del conflitto lavoro - vita privata, il campione non risulta essere particolarmente coinvolto da questa eventualità, complessivamente gli intervistati ritengono si possa conciliare in modo ottimale il lavoro e la cura domestica/familiare. Anche se 7 donne su 18 rilevano una

Direzione generale / Servizio amministrativo

sensazione di confinamento nell'ambiente domestico e 4 donne su 18 hanno riscontrato un peggioramento nella gestione delle attività lavorative e di cura domestica/familiare. Aspetti questi ultimi per i quali sarà necessario approfondire e indagare negli anni a venire.

Secondo gli intervistati il lavoro agile avrà positivi benefici sulla amministrazione pubblica e in particolare determinerà un nuovo modo di lavorare, orientato al risultato, una maggiore flessibilità e cooperazione, maggiori investimenti su tecnologie informatiche e una diffusa digitalizzazione delle attività e dei servizi ma perché il lavoro agile a regime possa essere più accessibile, organizzato per obiettivi e senza calo dell'efficacia all'interno dell'Amministrazione è necessario attuare una serie di interventi sia organizzativi che tecnici.

Come già accennato è emersa la richiesta di formazione sul digitale e il miglioramento degli strumenti informatici, piattaforme e strumenti di comunicazione, aspetti che vanno di pari passo: la percezione degli strumenti informatici migliora quando se ne ha familiarità che migliora con l'uso e la formazione. Da notare come la fiducia nel cambiamento sia nel suo complesso elevata. Il cambiamento va attuato accompagnandolo con interventi organizzativi, di formazione e tecnici, i rischi percepiti dai rispondenti sono rappresentati solo in piccola misura dal timore di un ritorno al passato

Riguardo poi ai criteri che vengono indicati per determinare la possibilità di lavorare in modalità agile, la maggior parte degli intervistati indica come criterio prioritario l'attività del dipendente ma anche le necessità organizzative e di vita dello stesso. Inoltre quasi tutti gli intervistati si dividono tra chi ritiene che tale modalità lavorativa debba essere svolta su base volontaria per sola scelta del dipendente e chi invece pensa che l'attivazione del lavoro agile debba essere scelta dal dipendente ma anche su decisione dell'Amministrazione. A conclusione si può rilevare che per gli intervistati sarebbe auspicabile proseguire il lavoro in modalità agile.

### 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 2024-2026.

## Sottosezione 3.3 – Piano triennale delle azioni positive

### **Premessa**

Il Piano di azioni positive, anche per il triennio 2024-2026, in continuità con quanto assunto dall'Ente con Delibera CdA n. 21 del 14/05/2021 è stato adottato ai sensi e per gli effetti dell'art. 48 del D.Lgs n. 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" ed è rivolto a promuovere all'interno dell'Ente la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, a sostenere la conciliazione tra vita privata e lavoro nonché a determinare condizioni generali di benessere lavorativo anche al fine di prevenire ed eliminare qualunque forma di discriminazione in coerenza con le proprie finalità istituzionali e con gli obiettivi programmatici, quale strumento per attuare le politiche di genere e come misura indispensabile nell'ambito del generale processo di riforma della pubblica amministrazione diretta a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa primariamente attraverso la valorizzazione delle risorse umane.

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

<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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 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.

---

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

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 31/12/2023).

### Personale dirigente

Nella tabella seguente è rappresentata la situazione dei dirigenti al 31/12/2023, 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	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2	0	2

Come si può notare, alla data del 31/12/2023 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.

### Personale non dirigente

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

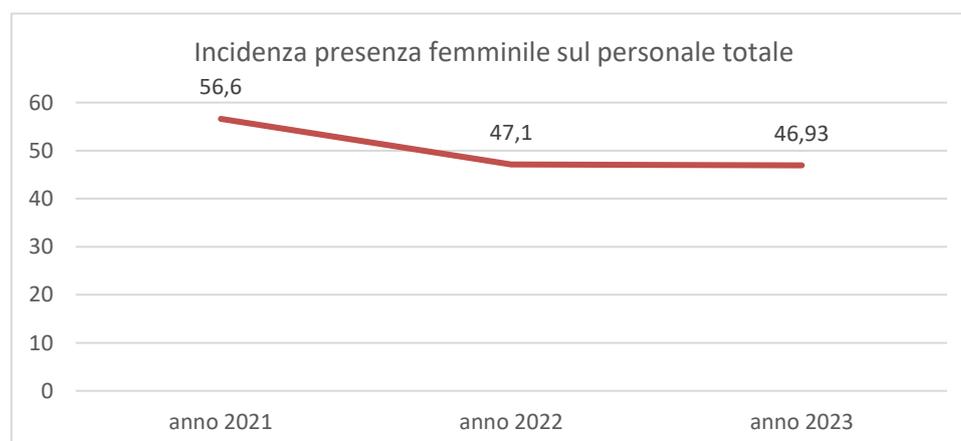
Personale non dirigente	Uomini	Donne	Totale
-------------------------	--------	-------	--------

Direzione generale / Servizio amministrativo

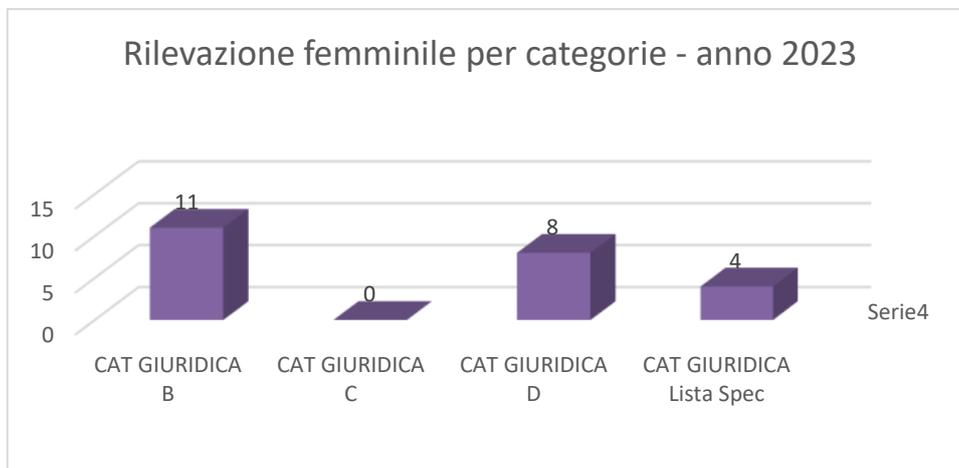
	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti	Percentuale	Valori assoluti
Personale C.C.R.L. categoria D	3	27,3%	8	72,7%	11
Personale C.C.R.L. categoria C	5	100%	0	0%	5
Personale C.C.R.L. categoria B	19	59,4%	13	40,6%	32
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello VI	0	0	1	100%	1
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello V	0	0	3	100%	3
<b>Totali Personale</b>	<b>27</b>	<b>52,9</b>	<b>25</b>	<b>47,1</b>	<b>52</b>

Situazione al 31/12/2023

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	18	62,06%	11	37,93%	29
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello VI	0	0	1	100%	1
Personale C.C.N.L. Formazione professionale - livello V	0	0	3	100%	3
<b>Totali Personale</b>	<b>26</b>	<b>53,06</b>	<b>23</b>	<b>46,93</b>	<b>49</b>



Direzione generale / Servizio amministrativo



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

Inquadramento	UOMINI					DONNE				
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60
Dirigenti				2	1					
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	2							
Assistenti cat. B3		1	3				2			1
Assistenti cat. B4		1	2	6	2					
Assistenti cat. B6									1	
Assistenti cat. B7									3	4
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008								2	2	
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>5</b>

Nota metodologica – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2023 compresi i dirigenti

#### Ripartizione del personale per genere, età e tipo di presenza

	UOMINI							DONNE								
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Total e	Total e %	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Total e	Total e %	% di genere

Direzione generale / Servizio amministrativo

Tempo Pieno	1	4	9	12	3	29	55,76	100		3	4	10	5	22	42,30	95,65
Part time >50%												1		1	100	4,34
Part time >50%																
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>29</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>23</b>		
<b>Totale %</b>	<b>1,92</b>	<b>7,69</b>	<b>17,30</b>	<b>23,07</b>	<b>5,76</b>	<b>55,76</b>			-	<b>5,76</b>	<b>7,69</b>	<b>21,15</b>	<b>9,61</b>	<b>44,23</b>		

Nota metodologica – Inserito il numero delle persone in servizio al 31/12/2023 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	1	100			1	2,04
B3	Licenza media	1	100			1	2,04
B4	Licenza media	4	100			4	8,16
B6	Licenza media			1	100	1	2,04
B7	Licenza media			3	100	3	6,12
B1	Diploma scuola superiore	2	100			2	4,08
B3	Diploma scuola superiore	1	33,33	2	66,66	3	6,12
B4	Diploma scuola superiore	7	100			7	14,28
B7	Diploma scuola superiore			4	100	4	8,16
C1	Diploma scuola superiore	1	100			1	2,04
C2	Diploma scuola superiore	2	100			2	4,08
C6	Diploma scuola superiore	1	100			1	2,04
Personale Lista speciale L.R. n.3/2008	Diploma scuola superiore			1	100	1	2,04
B3	Laurea breve	1	100			1	2,04
C1	Laurea breve	1	100			1	2,04
B3	Laurea magistrale			1	100	1	2,04
B4	Laurea magistrale	1	100			1	2,04
D1	Laurea magistrale	2	66,66	1	33,33	3	6,12
D2	Laurea magistrale			1	100	1	2,04
D3				2	100	2	4,08
D4	Laurea magistrale	1	33,33	2	66,66	3	6,12
D5				1	100	1	2,04
D7				1	100	1	2,04

Direzione generale / Servizio amministrativo

Personale Lista speciale L.R. n.3/2008			3	100	3	6,12
<b>Totale personale</b>	<b>26</b>		<b>23</b>		<b>49</b>	
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>53,06</b>		<b>46,93</b>		<b>100</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	
Attività di supporto per il servizio stipendi Settore Bilancio e controllo di gestione	D	n. 1 incarico di alta professionalità		1
<b>Totale figure con incarichi di responsabilità</b>			<b>3</b>	<b>5</b>

#### Fruizione del lavoro agile per genere ed età nel 2023

	UOMINI							DONNE						
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Total e	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	>60	Total e	% di genere
Personale che fruisce del lavoro agile	1	1	4	7	1	14	100	3	1	5	5	13	80,95	

Direzione generale / Servizio amministrativo

Personale Lista speciale L.R. n.3/2008 che fruisce del lavoro agile											4		4			23,5 2
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>14</b>				<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>17</b>		
<b>Totale %</b>	<b>3,22</b>	<b>3,22</b>	<b>12,9</b>	<b>22,58</b>	<b>3,22</b>	<b>45,16</b>				<b>9,67</b>	<b>9,67</b>	<b>29,03</b>	<b>16,12</b>	<b>54,83</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	63	47,36	70	52,63	133	45,54
Numero permessi orari (n. ore) L.104/92 fruiti	-	-	105	100	105	35,95
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	-	-	54	100	54	18,49
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	-	-	-	-	-	-
Congedo straordinario Covid	-	-	-	-	-	-
<b>Totale permessi</b>	<b>63</b>	<b>21,57</b>	<b>229</b>	<b>78,42</b>	<b>292</b>	

Riguardo al numero di permessi 104 si rileva un sostanziale equilibrio verso la fruizione dei permessi giornalieri tra la componente maschile e quella femminile anche se il numero delle dipendenti è superiore (n. fruitori: 3 maschi e 5 femmine). Risultano invece fruiti esclusivamente dalla componente femminile i permessi orari della L. 104 così come i permessi giornalieri per congedi parentali.

Come si vede dalle tabelle riportate la differenza tra la presenza femminile e maschile è disomogenea a seconda della categoria di inquadramento contrattuale. 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 tra i dipendenti dell'E.R.S.U., l'unica unità femminile è rappresentata da una dipendente appartenente alla Lista speciale, 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 31/12/2023, 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															
Settore Affari generali e risorse umane				Settore Bilancio e contabilità				Settore Diritto allo studio e attività culturali				Uffici tecnico e manutenzioni			
Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile 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	4	5	80%	1	4	5	80%	1	5	6	83,33%	6	0	6	0%

SERVIZIO UTENZE							
Settore Mensa, magazzino e controllo qualità				Settore Gestione attività ricettive			
Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale	Uomini	Donne	Tot.	Incidenza presenza femminile su totale
13	2	15	13,33%	2	5	7	71,42%

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

Le uniche eccezioni 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 13,33% e il settore tecnico e manutenzioni dove la partizione femminile è assente. Tale squilibrio deve ragionevolmente essere considerato in relazione alla specificità delle

Direzione generale / Servizio amministrativo

prestazioni/mansioni richieste al personale assegnato al servizio mensa e al settore tecnico e manutenzioni. Se infatti le altre partizioni organizzative sono funzionalmente caratterizzate da attività prevalente di tipo amministrativo 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.

<b>SERVIZIO UTENZE - Settore Mensa, magazzino e controllo qualità</b>				
<b>Attività / mansione</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Tot.</b>	<b>Incidenza presenza femminile su totale</b>
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	10	1	11	9,09%

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 e nel settore tecnico manutenzioni.

Direzione generale / Servizio amministrativo

## Azioni positive

La sezione dedicata alle specifiche azioni positive da attuare nel 2024 prevede il mantenimento ed il rafforzamento di quelle già avviate nel 2022-2023 e più sotto riportate.

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

1. mappatura della situazione “di genere” delle risorse umane mediante realizzazione di una base conoscitiva orientata alla migliore pianificazione delle azioni positive e alla promozione del benessere organizzativo,
2. conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa,
3. 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.**

### **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 particolare nel corso del 2023, l'Ente è stato coinvolto nel Progetto Bilancio di Genere e Gender Equality Plan della Regione Sardegna, progetto che si propone come obiettivi la stesura del bilancio di genere e del GEP ovvero la fotografia della situazione esistente all'interno di una organizzazione finalizzata all'adozione del Piano di azioni positive. L'Ente ha nominato la referente delle attività, individuata nella responsabile del settore Affari generali e risorse umane, che ha partecipato a tutti gli incontri organizzativi in videoconferenza, è ha gestito, in riscontro alla Circolare RAS n. 4907 del 30/06/2023, la raccolta dati.

Inoltre, 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 2024, si continuerà a raccogliere i dati, analizzarli e calarli nel contesto dell'organizzazione sempre 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 2023, 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. Come già indicato nel PIAO 2023- 2025 si è provveduto a 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. 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 proposto conteneva 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 è proceduto all'analisi dei dati e delle informazioni acquisite ed alla produzione della documentazione, anche reportistica, descrittiva dei risultati dell'indagine. Anche nel corso del 2024 l'Ente si propone di somministrare un questionario aggiornato.

Anni di riferimento: 2024

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**

Direzione generale / Servizio amministrativo

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),
- 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: 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. 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 2024, 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. In quest'ottica infatti l'Ente ha provveduto ad effettuare un'indagine conoscitiva del fenomeno le cui conclusioni in sintesi sono esplicitate nella sezione dedicata al lavoro agile.

Sempre nella sezione del Lavoro agile, in linea con gli indirizzi sopraggiunti dalla Regione Sardegna, è indicato come l'Ente 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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: 2024 - 2025 - 2026

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: 2024- 2025 - 2026

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.

Anno di riferimento: 2024 - 2025 - 2026

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

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

#### **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 2024 le misure riguarderanno i/le dipendenti che si prevede di assumere ovvero, almeno inizialmente, due dipendenti con profilo professionale di istruttore amministrativo, un/a dipendente con profilo professionale di funzionario amministrativo e un/a dipendente con profilo professionale di cuoco.

Anni di riferimento: 2024 - 2025 - 2026

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 2023, in particolare è stato erogato il corso "La tutela della parità di genere ed il contrasto alle discriminazioni nelle Pubbliche Amministrazioni" un corso *on line* con lo scopo di sensibilizzare le lavoratrici e i lavoratori sull'importanza delle politiche anti-discriminatorie e di parità, con importanti informazioni riguardo alla strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, il concetto di discriminazione, il bilancio di genere e i piani di azioni positive.

Anni di riferimento: 2024 – 2025 - 2026

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 2024 e pluriennale 2024-2026.

#### 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.

Come già specificato nel PIAO 2023-2025, nel biennio 2021-2022, all'E.R.S.U. 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. Nel corso del 2023 non sono state costituite commissioni di selezione ma per gli anni a venire si continuerà a seguire il percorso già intrapreso in termini di parità di genere.

Anni di riferimento: 2024 - 2025 - 2026

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: 2024 - 2025 - 2026

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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.

Anni di riferimento: 2024 - 2025 - 2026

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 2024 e pluriennale 2024-2026.

## 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 15,38% dell'organico, mentre gli inclusi nella fascia dai 50 anni in su costituiscono il 44,23% del totale. In tutti i contesti in cui questo fenomeno avviene, si possono riscontrare diversi problemi legati, per esempio, al minore coinvolgimento nei cambiamenti organizzativi e nella formazione, al maggiore rischio di problemi di salute psicofisica, alla riduzione della motivazione e altro. Per questo l'Ente intende valorizzare le conoscenze, le esperienze e le competenze acquisite soprattutto da chi si avvicina ai 60 anni attraverso affiancamenti rivolti soprattutto ai più giovani cercando di allontanare lo stereotipo dell'età sul lavoro ma anche modalità organizzative (es. lavoro agile) che permettano l'alleggerimento del carico lavorativo e il recupero psicofisico oltre a promuovere quanto più possibile il coinvolgimento dei dipendenti over 50 in attività formative. Le principali fasi dell'azione riguardano:

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

Anni di riferimento: 2024 - 2025 - 2026

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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

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

La raccolta e l'analisi dei dati, la pianificazione e la messa in atto degli interventi per la risposta ai bisogni rilevati ed il monitoraggio e la valutazione dei risultati saranno accompagnati da una costante attenzione ai bisogni prioritari in un'ottica di pari opportunità, 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

Come prescritto dal comma 2 dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 2021, il Piano triennale del fabbisogno di personale è aggiornato annualmente all'interno della Sezione organizzazione e capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Con il presente documento si procede all'aggiornamento annuale della programmazione del fabbisogno di personale riferita al triennio 2024-2026 rispetto a quella adottata con Deliberazione del Commissario straordinario n. 12 del 30/03/2023 (triennio 2023-2025) e successivamente ricompresa nel PIAO 2023-2025 approvato dall'Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della RAS con nota acquisita al protocollo dell'E.R.S.U. con il n. 3064 del 02/05/2023:

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”*.

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

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.

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

- il Piano, essendo sviluppato in prospettiva triennale e dovendo essere adottato annualmente, deve indicare per ciascuna annualità le risorse finanziarie destinate all'attuazione dello stesso;
- il Piano deve essere adottato in coerenza con il ciclo della performance e deve definire il fabbisogno di risorse umane in relazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi nonché di cambiamento di modelli organizzativi;
- nel contesto normativo attuale è superato il concetto di dotazione organica come contenitore rigido da cui partire per la predisposizione del Piano in quanto il nuovo concetto di dotazione organica rappresenta, piuttosto, un valore finanziario destinato all'attuazione del programma assunzionale nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario deve necessariamente rientrare nei limiti della spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio;
- l'assolvimento degli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni di qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale;
- il Piano è oggetto di specifica forma di pubblicità e di trasparenza ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs n. 33/2013 (recante disposizioni in materia di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) che prevede l'obbligo di pubblicazione della dotazione organica e del costo del personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato; le linee guida D.M. 8 maggio 2018 specificano che la comunicazione del Piano al SICO può rappresentare lo strumento di assolvimento ai predetti obblighi e che la comunicazione dei contenuti dei piani del personale al sistema di cui all'art. 60 del D.Lgs n. 165/2001 deve essere effettuata entro 30 giorni dalla loro adozione.

#### **A - Stato di attuazione della programmazione del fabbisogno 2023-2025 e stato dell'organico**

La programmazione 2023-2025, approvata con la Deliberazione de Commissario straordinario n. 12/23 del 30/03/2023, è divenuta esecutiva all'esito del prescritto controllo di legittimità e di merito di cui alla L.R. n. 14/1995, acquisito al protocollo dell'Ente con il n. 3064 del 02/05/2023. In considerazione del breve arco di

Direzione generale / Servizio amministrativo

tempo a disposizione dell'Amministrazione, e in attuazione della programmazione, nell'anno 2023, si è provveduto ad attivare le procedure selettive per l'assunzione di:

- n. 2 unità di categoria C area amministrativa / economico-finanziaria con profilo professionale di istruttore amministrativo, mediante scorrimento della graduatoria relativa alla selezione, per titoli ed esami, per l'assunzione a tempo indeterminato di n. 21 istruttori amministrativi, categoria C, livello economico iniziale C1, approvata con determinazione del Commissario straordinario della Agenzia regionale per lo sviluppo in agricoltura (LAORE) n. 1361 del 07/12/2021, di seguito rettificata con determinazione n. 1427 del 28/12/2021. La procedura selettiva bandita con DDG n. 96 del 09/10/2023 si è conclusa con DDG n. 6 del 19/01/2024 con la quale è stabilita l'immissione in ruolo del suddetto personale a far data dal 01/02/2024;
- n. 1 unità di categoria D, area amministrativa / economico-finanziaria con profilo professionale di funzionario amministrativo mediante mobilità volontaria esterna ai sensi dell'art. 38 bis della L.R. Sardegna n. 31/1998. La procedura selettiva bandita con DDG n. 105 del 24/10/2023, è allo stato in corso e ne è ragionevolmente prevista la conclusione entro il primo semestre del 2024.

Inoltre, parimenti in attuazione di quanto previsto nella programmazione 2023-2025 al punto C.1 Assunzioni da programmare personale dirigenziale, si è provveduto con DDG n. 42 del 09/05/2023 all'assunzione a tempo indeterminato, ex art. 39, comma 1, L.R. n. 31/1998 mediante cessione di contratto, del dipendente M.D. (in assegnazione temporanea in E.R.S.U. fino al 2025 - Delibera CdA E.R.S.U. SS n.42/19 del 13.12.2019), dirigente, imputando tale trasferimento alla capacità assunzionale dell'E.R.S.U. ai sensi del Piano assunzionale 2023-2025 di cui sopra.

Pertanto riguardo alla programmazione assunzionale per l'annualità 2023 (n. 2 unità di categoria C, area amministrativa / economico-finanziaria, da assumere mediante 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 2024 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 2023-2025 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 31/12/2023.

Direzione generale / Servizio amministrativo

**TABELLA N. 1 - Stato di attuazione del programma assunzionale 2023-2025 approvato con la deliberazione del Commissario straordinario n. 12/23 del 30/03/2023**

INQUADRAMENTO	Assunzioni previste nel Piano del fabbisogno di personale 2023-2025	Assunzioni previste nel 2023	Assunzioni effettuate nel 2023	Assunzioni previste nel 2024	Assunzioni previste nel 2025	Assunzioni ancora da effettuare
DIRIGENTE	2	2	1	0	0	1
CATEGORIA D	3	1	0	1	1	3
CATEGORIA C	5	2	0	2	1	5*
CATEGORIA B	0	0	0	0	0	0
CATEGORIA A	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

\* 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 31/12/2023**

INQUADRAMENTO	CONSISTENZA EFFETTIVA AL 31/12/2023
DIRIGENTI	3*
CATEGORIA D	11**
CATEGORIA C	5
CATEGORIA B	29
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>52</b>

\* di cui un dirigente a tempo indeterminato in posizione di assegnazione temporanea dalla Regione 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 proseguo.**

## 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 2023-2025 approvato con la Deliberazione de Commissario straordinario n. 12/23 del 30/03/2023.

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. 12/4 del 30/03/2023 *“Piano triennale del fabbisogno di personale 2023–2025. Determinazione della capacità assunzionale della Regione. L.R. 13.11.1998, n. 31, art. 15”*.

La rappresentazione della spesa di personale dell'anno 2023 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.**

**TABELLA N. 3 – COSTO DEL PERSONALE**

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

SPESE		2011	2012	2013	2021	2022	2023
<b>PER IL PERSONALE</b>							
<b>Retribuzioni lorde</b>		<b>2.488.682,00</b>	<b>2.514.731,00</b>	<b>2.419.477,00</b>	<b>1.983.737,00</b>	<b>1.856.297,03</b>	<b>1.846.477,13</b>
Arretrati per anni precedenti corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.001	303.781,00					20.766,41
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	1.677.137,00	1.657.639,57	1.604.162,67
Straordinario per il personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.003	17.201,00	14.397,00	14.307,00	7.922,00	5.750,36	8.020,18
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	294.178,00	192.907,10	213.233,38
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	4.500,00		
Straordinario per il personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.007						

Direzione generale / Servizio amministrativo

Indennità e altri compensi, esclusi i rimborsi spesa documentati per missione, corrisposti al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.008						294,49
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>13.872,00</b>	<b>20.878,40</b>	<b>15.778,31</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	13.872,00	19.865,81	15.345,22
Altre spese per il personale n.a.c.	U.1.01.01.02.999					1.012,59	433,09
<b>Contributi sociali a carico dell'ente</b>		<b>682.218,00</b>	<b>711.315,00</b>	<b>701.364,00</b>	<b>605.174,00</b>	<b>484.046,92</b>	<b>566.170,61</b>
Contributi obbligatori per il personale	U.1.01.02.01.001	682.218,00	711.315,00	701.364,00	605.174,00	484.046,92	566.170,61
Contributi previdenza complementare	U.1.01.02.01.002						
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>12.821,00</b>	<b>4.214,06</b>	<b>0,00</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>105.224,00</b>	<b>103.097,87</b>	<b>124.442,58</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	105.224,00	103.097,87	124.442,58
<b>Rimborsi per spese di personale</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>316.005,34</b>	<b>437.947,05</b>
Rimborsi per spese di personale (comando, distacco, fuori ruolo, convenzioni, ecc.)	U.1.09.01.01.001					316.005,34	437.947,05
<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>2.708.007,00</b>	<b>2.780.325,56</b>	<b>2.990.815,68</b>
<b>COMPONENTI DA sottrarre dalle spese per il personale</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Spese a carico di finanziamenti comunitari o privati (non detratte in altre voci)		0,00	72.091,00	63.000,00	0,00	0,00	0,00
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						

Direzione generale / Servizio amministrativo

Contributi obbligatori per il personale	U.1.01.02.01.001						
Indennità di missione e di trasferta	U.1.03.02.02.002						
Lavoro flessibile, quota Isu 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)							
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						
<b>Incentivi funzioni tecniche</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.306,00</b>	<b>10.517,35</b>	<b>8.045,19</b>
Incentivi					5.481,00	8.075,28	6.075,78
Quota oneri riflessi incentivi					1.359,00	1.986,29	1.453,00
Quota IRAP incentivi					466,00	455,78	516,41
<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>214.850,23</b>	<b>169.354,27</b>	<b>194.054,61</b>
Retribuzioni categorie protette		179.324,68	208.498,91	198.986,22	169.845,00	133.864,00	153.388,08
Quota oneri riflessi categorie protette					45.005,23	35.490,27	40.666,53
Quota IRAP categorie protette							
<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>47.341,65</b>	<b>67.709,33</b>
Arretrati per anni precedenti corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.001					2.261,93	5.008,81
Voci stipendiali corrisposte al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.002					39.585,16	42.169,95
Straordinario per il personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.003					285,91	264,25
Indennità e altri compensi, esclusi i rimborsi spesa per missione, corrisposti al personale a tempo indeterminato	U.1.01.01.01.004					1500,00	4250,74
Voci stipendiali corrisposte al personale a tempo determinato	U.1.01.01.01.006						
Assegni familiari	U.1.01.02.02.001						
Contributi obbligatori per il personale	U.1.01.02.01.001						16.015,58
Contributi per indennità di fine rapporto	U.1.01.02.01.003						

Direzione generale / Servizio amministrativo

Imposta regionale sulle attività produttive (IRAP)	U.1.02.01.01.001					3.708,65	0,00
<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>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Quota retribuzioni							
Quota oneri riflessi							
Quota IRAP							
<b>TOTALE COMPONENTI DA SOTTRARRE</b>		<b>390.647,64</b>	<b>210.145,22</b>	<b>198.986,22</b>	<b>222.156,23</b>	<b>179.871,62</b>	<b>202.099,80</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>2.485.850,77</b>	<b>2.600.453,94</b>	<b>2.788.715,88</b>
Media aritmetica triennio 2011-2013		3.027.325,30					
Variazione rispetto al triennio 2011-2013							-7,88%
MAGGIORE O MINORE SPESA RISPETTO AL TRIENNIO 2011-2013						-238.609,42	

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.).

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 2021, 2022 e 2023 è stata inferiore a quella del triennio 2011-2013. Sulla base di tale presupposto è possibile procedere alla nuova programmazione assunzionale per il triennio 2024-2026.

## 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 come modificato dall’art. 14 bis del D.L n. 4 del 28/01/2019, stabilisce limiti economici alle assunzioni di personale

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 particolare la capacità assunzionale, alla luce delle disposizioni normative vigenti, è determinata nel rispetto delle seguenti condizioni:

Annualità	Capacità assunzionale
2024	residui assunzionali anni 2019-2023
2024	100% delle economie delle cessazioni 2023
2025	100% della previsione economie delle cessazioni certe 2024
2026	100% della previsione economie delle cessazioni certe 2025

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 2024-2026 dell'Ente è così determinata:

#### RECUPERO RISORSE ASSUNZIONALI RIFERITE AGLI ANNI PRECEDENTI

##### Risorse assunzionali a partire dal 2018

	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>

##### 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 a seguito assunzioni</b>	<b>112.925,14</b>
---	-------------------

	unità	economie cessazioni	% turn over	totale risorse assunzionali
Risorse residue				<b>112.925,14</b>
Cessazioni 2022	2	64.992,63	100%	64.992,63
Cessazioni 2022 per progressioni	2	70.806,40	100%	70.806,40
<b>Totale</b>	<b>4</b>			<b>248.724,17</b>

#### Assunzioni realizzate in attuazione del Piano 2023-2025

	anno assunzione	unità	Spesa a regime assunzioni
Dirigente	2023	1	105.543,27
Categoria D	2023	0	
Categoria C	2023	0	
Categoria B	2023	0	
<b>Assunzioni 2023</b>		<b>1</b>	<b>105.543,27</b>

<b>Risorse residue anni precedenti</b>	<b>€ 143.180,90</b>
--	---------------------

Direzione generale / Servizio amministrativo

Tabella n. 4 - Determinazione capacità assunzionale 2024-2026					
	Unità	Totale economie	Percentuale turn over	risorse assunzionali	
Recupero risorse anni precedenti 2019-2023				€ 143.180,90	<b>Totale € 323.449,51</b> Capacità assunzionale disponibile dal 2024
Cessazioni 2023	5	€ 179.867,41	100%	€ 180.268,61	
Cessazioni 2024 (previsione)	2	€ 67.606,95	100%	€ 67.767,43	<b>Totale € 67.767,43</b> Capacità assunzionale disponibile dal 2025
<b>Totale capacità assunzionale</b>				<b>€ 391.216,94</b>	

Si precisa che nella determinazione della capacità assunzionale per gli anni 2024- 2026 di cui alla sopra esposta Tabella non è stata considerata la cessazione di due categorie protette, una realizzata nel 2023 e una prevista per il 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 2024-2026 come meglio rappresentato nella tabella seguente:

Annualità	2024	2025	2026
Stanziamiento complessivo personale	2.200.000,00	2.374.000,00	2.374.000,00
Costi personale in servizio	1.930.497,64	1.908.071,90	1.908.071,90
<b>Risorse finanziarie disponibili</b>	<b>269.502,36</b>	<b>465.928,10</b>	<b>465.928,10</b>

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

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

In coerenza con l'esigenza di garantire la piena e ottimale funzionalità della struttura, la capacità assunzionale complessiva a regime deve essere utilizzata prioritariamente per l'acquisizione 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.

Tuttavia, come esposto in seguito, tale assunto potrà essere modificato per mutate esigenze e a seguito di riscontro da parte dei competenti organi regionali, riguardo 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, C e B, 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 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.

In aggiunta ai fabbisogni sopra riportati e tenuto conto della specificità dei servizi offerti all'utenza studentesca, con particolare riguardo al servizio di ristorazione occorre tenere conto in questa sede di un ulteriore fabbisogno emergente legato alla integrazione di personale inquadrato in categoria B con il profilo professionale di cuoco. Nel corso del 2023, infatti, uno dei tre cuochi assunti nel 2022 si è dimesso, aumentando di fatto la già critica situazione di carenza di personale del servizio di mensa.

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 2024 - 2026 con il relativo costo per ciascuna annualità, distintamente per inquadramento contrattuale, così come esposto nella tabella a seguire.

Direzione generale / Servizio amministrativo

TABELLA N. 5 - Programma assunzioni 2024 - 2026			Anno 2024		Anno 2025		Anno 2026		
Personale distinto per inquadramento	Assunzioni 2024-2026 (numero totale e aree professionali)	Costo unitario annuo (lordo oneri riflessi)	Unità da assumere nel 2024	Totale costo 2024	Unità da assumere nel 2025	Totale costo 2025	Unità da assumere nel 2026	Totale costo 2026	Totale costo 2024 - 2026
CAT. D	(area amministrativa / economico-finanziaria, e area tecnica)	44.733,76	1	44.733,76	1	44.733,76			89.467,52
CAT. C	(area amministrativa / economico-finanziaria)	39.939,06	3	119.817,18	2	79.878,12			199.695,30
CAT. B	(area tecnica/profilo cuoco)	33.883,71	3	101.651,13					101.651,13
<b>TOTALI</b>			<b>7</b>	<b>266.202,07</b>	<b>3</b>	<b>124.611,88</b>			<b>390.813,95</b>

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

TABELLA N. 6 - Modalità di reclutamento personale non inquadrato nella qualifica dirigenziale			
Categorie	Selezioni interne (art. 1, comma 4, L.R. n. 18/2017)	Concorso unico regionale o scorrimento graduatorie vigenti anche presso altre amministrazioni del comparto (Cat. D e C)/avviamento iscritti nelle liste di collocamento degli uffici circoscrizionali del lavoro (Cat. B)	Mobilità extra comparto (art. 38 bis L.R. n. 31/1998)
D		1	1
C	1	4	
B		3	
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

Quanto alle modalità assunzionali, ai sensi del comma 6 dell'art. 7 della l.r. n. 1 del 2023 (legge di stabilità 2023) l'Amministrazione regionale e gli enti del sistema Regione assumono il personale prioritariamente attingendo dalle graduatorie in corso di vigenza. Sono comunque fatte salve le procedure concorsuali già bandite. A riguardo si rappresenta che, come già indicato dalla Giunta regionale nella delibera n. 18/35 del 10.06.2022 (PTFP 2022-2024), si dovrà dare priorità alle graduatorie approvate nell'ambito del sistema Regione.

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 del personale dirigenziale

Nel Piano 2023 era stato posto in evidenza che l'Ente doveva necessariamente prendere in esame un riordino della politica assunzionale dei dirigenti orientata alla stabilizzazione dei posti in organico. Infatti, oltre alla figura non stabile del DG, da circa 15 anni, anche le Direzioni di Servizio venivano coperte da personale o in

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

comando o in assegnazione temporanea. Questo ha comportato periodiche rivisitazioni per figure che devono invece essere caratterizzate dalla stabilità.

In conformità al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'E.R.S.U. di Sassari approvato con la deliberazione commissariale n. 12 del 30/03/2023 divenuta esecutiva all'esito del prescritto controllo di legittimità e di merito di cui alla L.R. n. 14/1995 e in particolare la sottosezione 3.4 – Piano triennale di fabbisogni di personale ed anche in riferimento al parere favorevole dell'Assessore prot. RAS 1869 del 28.04.2023, nel corso del 2023 la Direzione Generale ha perfezionato la stabilizzazione del dirigente preposto al Servizio Utenze in assegnazione temporanea da AREA.

Le linee programmatiche e gli obiettivi strategici dell'anno 2024 approvati dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente con Deliberazione n.5/2024 del 23.01.2024 hanno stabilito di portare a compimento i piani assunzionali avviati e fissando tra gli obiettivi operativi (punto 5) "Completare ed attuare i necessari aggiornamenti al PIAO 2023 - 2025 e dare impulso alle azioni finalizzate all'assunzione del personale previsto per il 2024 nelle forme e modalità previste dal PIAO stesso".

Nello specifico, avendo già proceduto all'assunzione di n. 1 dirigente attraverso la cessione del contratto, ci si propone di avviare le procedure anche per la seconda figura dirigenziale (attualmente in comando da amministrazioni esterne).

#### **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 verificassero scoperture, l'Ente avvierà immediatamente le relative procedure assunzionali.

Del presente piano di programmazione delle assunzioni per gli anni 2024 – 2026 verrà data informativa alle OO.SS.

### **Sottosezione 3.5 – Piano della formazione del personale**

#### **La centralità della formazione**

Il PIAO riconosce alla formazione dei/delle dipendenti della pubblica amministrazione una inedita centralità: così come si legge nei documenti del Dipartimento della Funzione Pubblica, il capitale umano rappresenta il principale fattore di miglioramento della performance della PA, dove il/la dipendente deve essere coadiuvato/a nel percorso di assunzione di una sempre maggiore consapevolezza delle proprie competenze. Le esigenze professionali delle organizzazioni devono essere soddisfatte sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo e questo è possibile attraverso l'interazione tra il sistema organizzativo e il mondo della formazione, nell'ottica della formazione continua orientata allo sviluppo delle competenze e che rappresenta una opportunità per la crescita professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale. La formazione nell'odierno scenario sociale e economico, caratterizzato da una veloce accelerazione del cambiamento, rappresenta un elemento imprescindibile per garantire adeguate prestazioni lavorative. È necessario quindi che le esigenze professionali e formative siano periodicamente rilevate e aggiornate per trasformarsi in basi strategiche per la programmazione, la progettazione e la realizzazione di un sistema di formazione continua.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Inoltre la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione DFP n.0020099-P del 23/03/2023 - Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che tra gli obiettivi specifica che *“la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione”*;

Alla luce di quanto sopra l'amministrazione:

- deve definire il proprio quadro organizzativo, le strategie, le azioni da intraprendere nonché il profilo delle competenze necessarie per poter raggiungere gli obiettivi prefissati;
- deve avere consapevolezza che la formazione rappresenta una condizione essenziale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, tenendo conto della qualità del capitale umano.

In questa direzione l'Ente, con provvedimento dirigenziale DDSA n. 455 del 22/05/2023, nel corso del 2023, ha dato attuazione al Piano della Formazione del personale, secondo gli obiettivi declinati nella sottosezione n. 3.5 del PIAO 2023-2025 definendo le regole e modalità relative ai processi di formazione. In particolare il Piano aveva l'obiettivo di favorire la promozione e il sostegno all'innovazione e allo sviluppo organizzativo e di assicurare il costante adeguamento e sviluppo delle competenze dei dipendenti inseriti in ogni categoria di appartenenza, indicando come obiettivi per il triennio 2023- 2025 i seguenti punti:

- 1) Recuperare, attraverso la formazione, il valore pubblico dell'E.R.S.U. 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;

In generale nel redigere il Piano della Formazione del personale, si è tenuto conto dei seguenti fattori:

- analisi del contesto organizzativo;
- analisi del contesto formativo (attività realizzate nell'anno 2022);
- individuazione dei punti di forza e di criticità formativa nelle precedenti annualità;
- 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/una responsabile a cui competono funzioni di coordinamento e gestione operativa.

Direzione generale / Servizio amministrativo

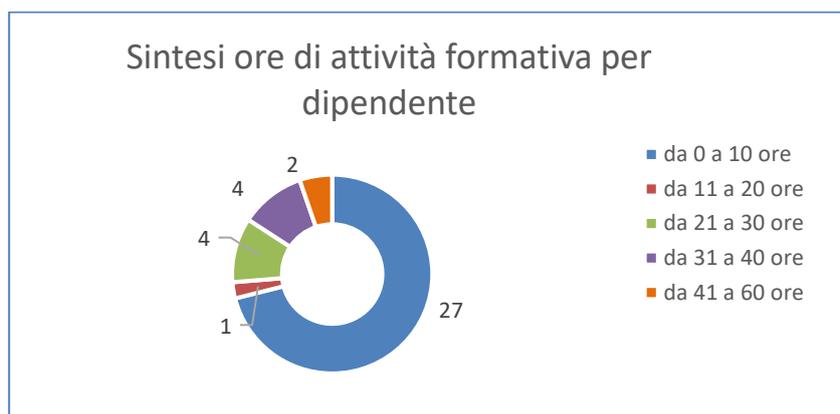
L'organigramma pertanto è di tipo gerarchico in quanto le responsabilità sono attribuite dall'alto verso il basso e sono ben definite le aree di funzionalità, gli obiettivi, le strutture e le risorse per ciascun servizio.

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

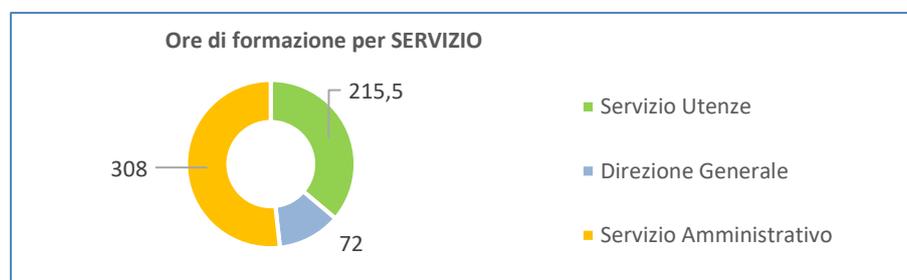
### Ricognizione attività di formazione del personale dipendente

#### ATTIVITA' REALIZZATA NELL'ANNO 2022

ATTIVITA' FORMATIVA E NUMERO DIPENDENTI	
N. TOTALE DIPENDENTI 55	
ORE DI FORMAZIONE SVOLTE	595,5
UNITA' LAVORATIVE COINVOLTE	38



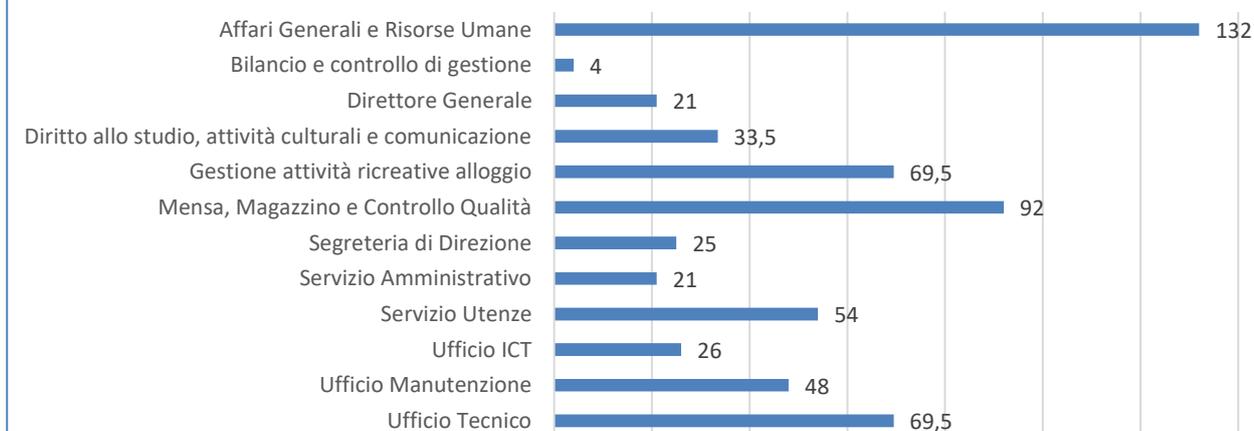
ORE DI FORMAZIONE SVOLTE PER SERVIZIO	
DIREZIONE GENERALE	72
SERVIZIO AMMIINISTRATIVO	308
SERVIZIO UTENZE	215,5



Direzione generale / Servizio amministrativo

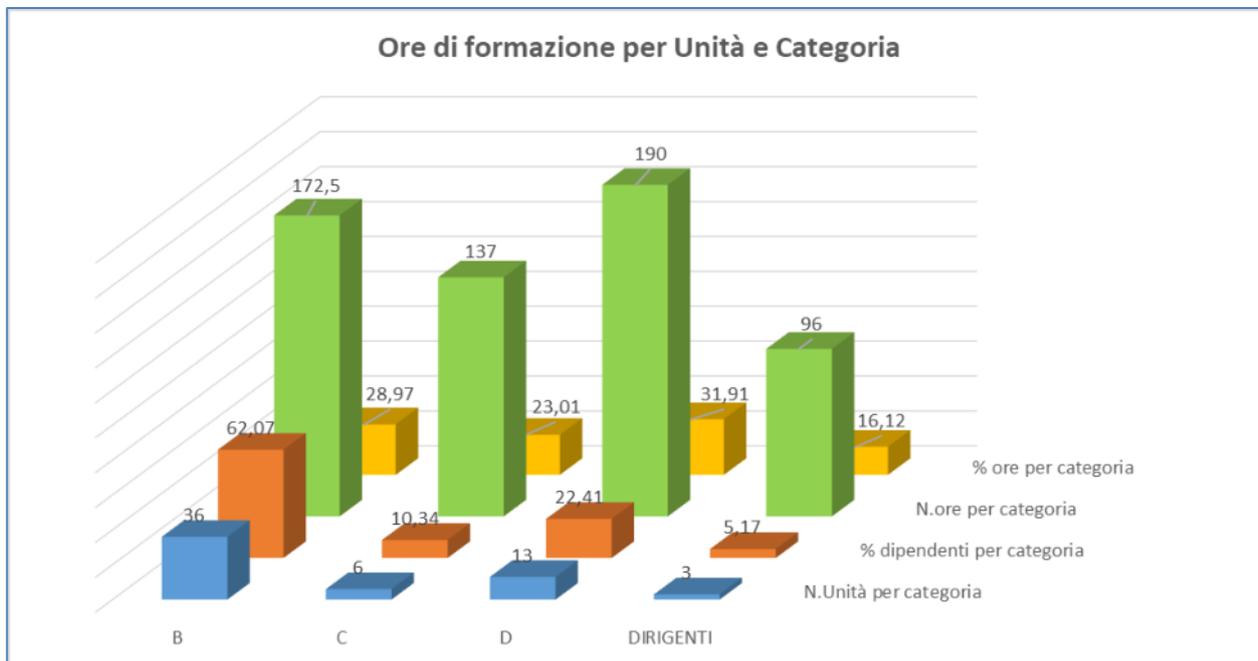
<b>Ore di formazione svolte: DIREZIONE GENERALE e Settori</b>	Affari Generali e Risorse Umane	132 ore
	Bilancio e Controllo di gestione	4 ore
	Direttore Generale	21 ore
	Diritto allo studio, Att.Culturali e Comunicazione	33,5 ore
	Gestione attività ricreative alloggio	69,5 ore
	Mensa, Magazzino e Controllo 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

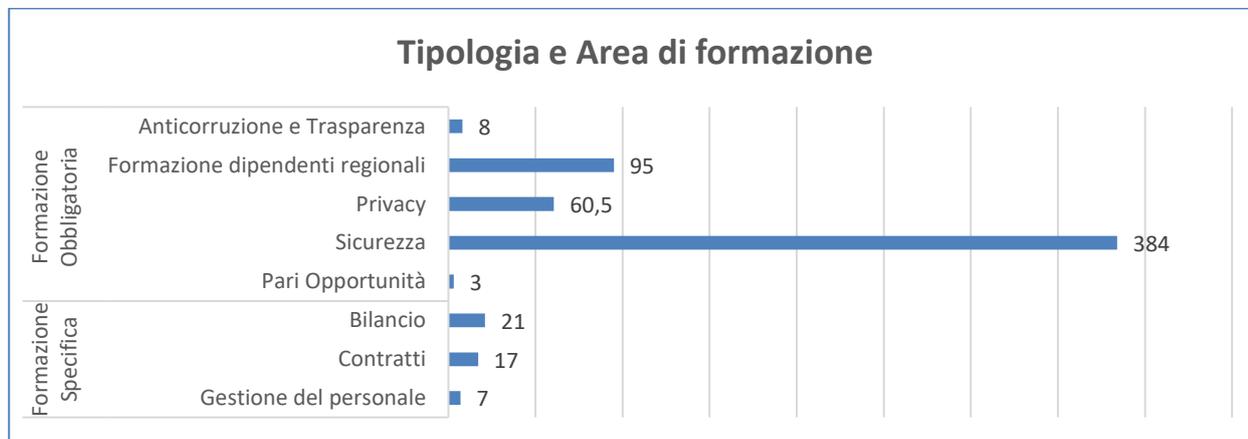


<b>Ore di formazione svolte per Unità e Categoria</b>	Categoria B	172,5 ore
	Categoria C	137 ore
	Categoria D	190 ore
	Direttore Generale e Direttori dei servizi	96 ore

Direzione generale / Servizio amministrativo



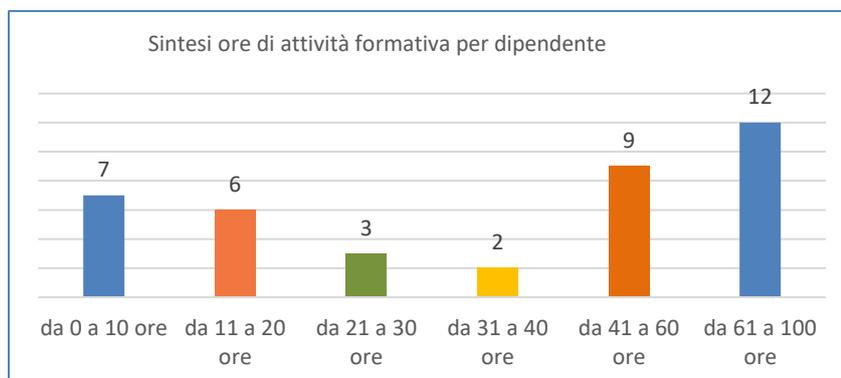
Considerato il numero delle unità per ciascuna categoria, si riscontra che la formazione erogata nell'anno 2022 ha investito in modo sostanziale il personale afferente alla Categoria D.



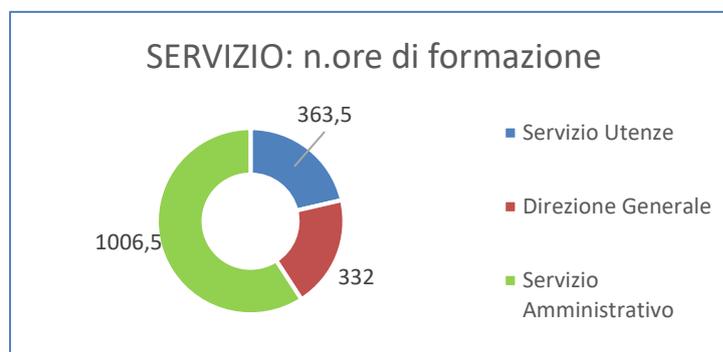
#### ATTIVITA' REALIZZATA NELL'ANNO 2023

ATTIVITA' FORMATIVA E NUMERO DIPENDENTI	
NUMERO TOTALE DIPENDENTI 52	
ORE DI FORMAZIONE SVOLTE	1.702
UNITA' LAVORATIVE COINVOLTE	39

Direzione generale / Servizio amministrativo



ORE DI FORMAZIONE SVOLTE PER SERVIZIO	
DIREZIONE GENERALE	332
SERVIZIO AMMINISTRATIVO	1006,5
SERVIZIO UTENZE	363,5



Direzione generale / Servizio amministrativo

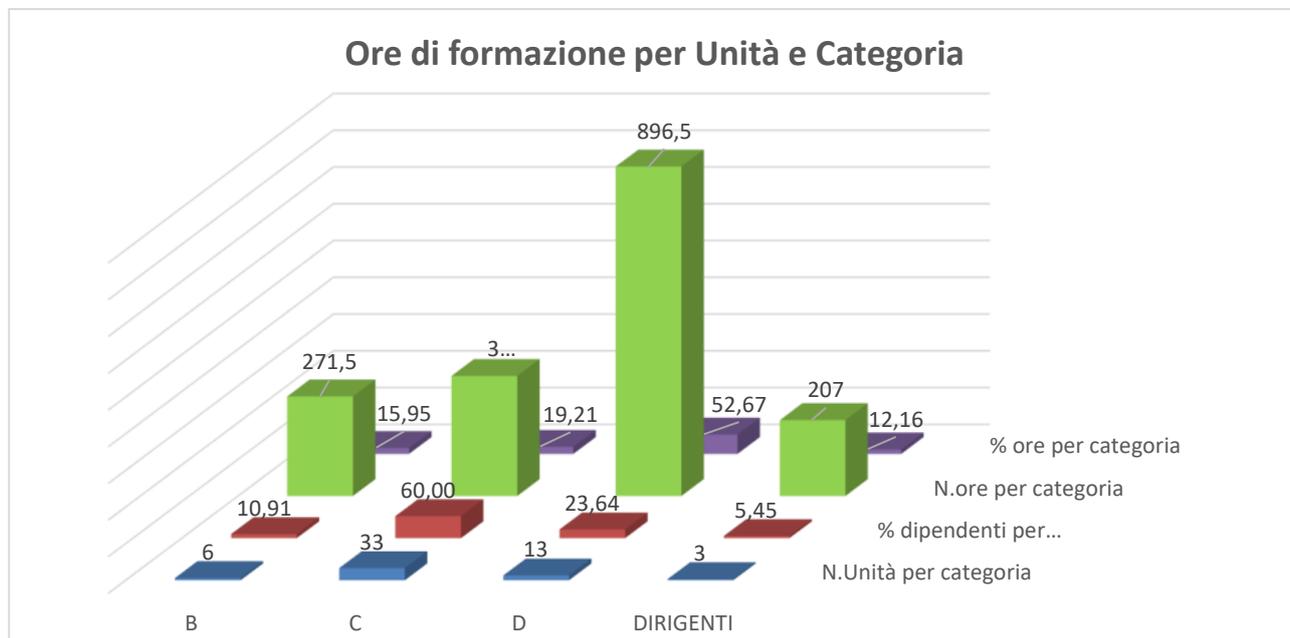
<b>Ore di formazione svolte: DIREZIONE GENERALE e Settori</b>	Affari Generali e Risorse Umane	296 ore
	Bilancio e Controllo di gestione	164 ore
	Direttore Generale	69 ore
	Diritto allo studio, Att.Culturali e Comunicazione	207,5 ore
	Gestione attività ricreative alloggio	238,5 ore
	Mensa, Magazzino e Controllo Qualità	70 ore
	Segreteria di Direzione	148 ore
	Servizio Amministrativo	83 ore
	Servizio UtENZE	55 ore
	Ufficio ICT	115 ore
	Ufficio Manutenzione	160,5 ore
	Ufficio Tecnico	95 ore

### Ore formazione per Direzione e Settori

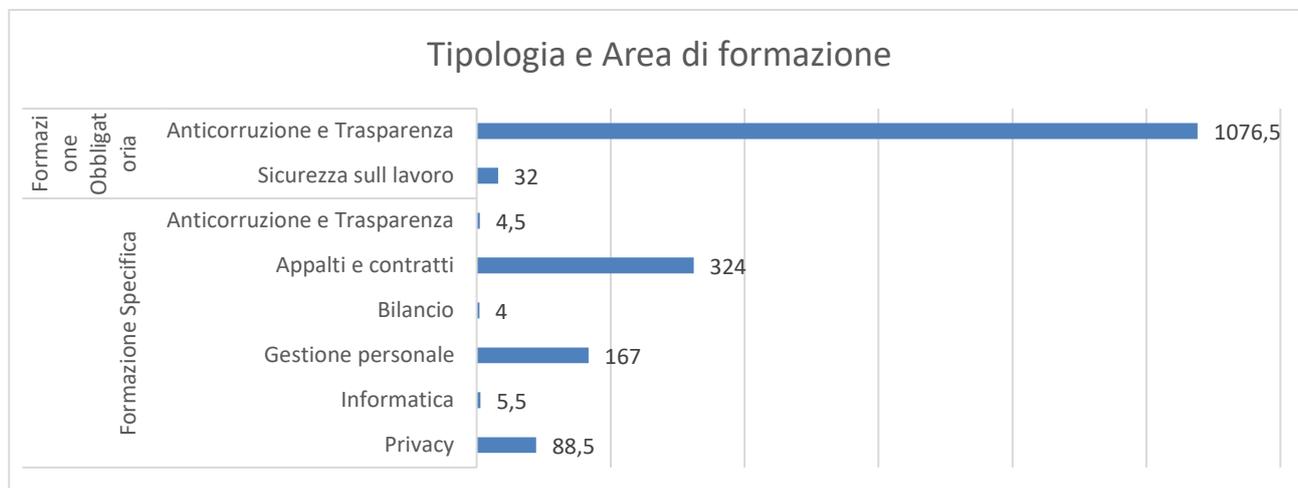


<b>Ore di formazione svolte per Unità e Categoria</b>	Categoria B	271,5 ore
	Categoria C	327 ore
	Categoria D	896,5 ore
	Direttore Generale e Direttori dei servizi	207 ore

Direzione generale / Servizio amministrativo



Considerato il numero delle unità per ciascuna categoria, si riscontra che la formazione erogata anche nell'anno 2023 ha investito in modo sostanziale il personale afferente alla Categoria D.



Confrontando le annualità 2022 e 2023 emergono i seguenti elementi:

Criterio di riflessione	Anno 2022	Anno 2023
Totale ore di formazione erogate	595,5	1.702
- di cui n. ore di Formazione Obbligatoria	550,5	1.108,5
- di cui n. ore di Formazione Specifica	45	593,5
Numero dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa	38	39

Direzione generale / Servizio amministrativo

N. Totale dipendenti	55	52
----------------------	----	----

Si rileva che nel corso del 2023 l'Ente ha triplicato le ore di formazione erogate dimostrando la volontà di coinvolgere i/le dipendenti che dovranno rendere operative le politiche per raggiungere gli obiettivi. In linea con questi presupposti l'E.R.S.U. di Sassari continua ad investire in termini di competenze e procede ad una organizzazione del lavoro moderna, agile, che alterna momenti in presenza con momenti a distanza con modalità di lavoro flessibile e per il quale sarà indispensabile cambiare prospettiva valorizzando approcci improntati sulla soluzione dei problemi, sul pensiero critico e creativo.

Di contro un elemento di criticità è rappresentato dal fatto che la formazione del personale non ha coinvolto tutti/e i/le dipendenti evidenziando meno ore di formazione nei settori Mensa e magazzino e Attività ricettive, in particolare per il settore mensa si è già provveduto ad investire, con provvedimento dirigenziale DDSA n. 836 del 29/10/2023, su una formazione specifica settoriale con la previsione di corsi specifici per il personale tecnico di cucina con attività formative che afferiscono alle seguenti tematiche: Organizzazione impianto di cucina; Il sistema cook & chill; La cucina sottovuoto; La cucina d'assemblaggio; Il concetto di organizzazione del lavoro; Organizzazione della produzione; Introduzione di schede tecniche di produzione; Inserimento di nuove ricette. L'attivazione dei corsi è prevista nel primo semestre del 2024.

### **Progetto Syllabus per la transizione digitale – anno 2023**

Riguardo alla formazione sulle competenze digitali, il modello di riferimento è rappresentato dal 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'E.R.S.U., a partire dal mese di giugno 2023, ha aderito alla piattaforma di "Syllabus" pianificando la formazione del proprio personale per lo sviluppo delle competenze digitali e procedendo alla formazione di n. 16 dipendenti, indicati secondo le valutazioni della dirigenza, ovvero il 30% dei dipendenti entro il 31.12.2023 così come richiesto dal progetto.

L'erogazione della formazione è avvenuta attraverso la piattaforma on line del Dipartimento; i contenuti formativi di cui ciascuno ha fruito sono stati individuati con l'obiettivo di colmare i gap individuali di competenza rilevati all'esito di una attività di autovalutazione.

Il Percorso ha previsto:

- 1) L'individuazione dei/delle candidati/e (da parte dei Responsabili 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

Dal momento che l'intero progetto *Syllabus* è pensato in ottica evolutiva e incrementale offrendo la possibilità di fruire di un catalogo formativo in evoluzione, a partire dall'ambito «Competenze Digitali per la PA», l'Ente si propone di favorire, mediante il coinvolgimento di tutti/e i/le dipendenti, l'attivazione e la fruizione di percorsi formativi su ambiti di competenza diversi, non solo riguardanti la transizione digitale ma anche quella ecologica e amministrativa per cercare di contribuire anche attraverso la piattaforma *Syllabus* al raggiungimento dell'obiettivo individuale di formazione di almeno 24ore/anno.

### **Formazione obbligatoria sicurezza sul lavoro**

Tra le numerose ore di formazione obbligatoria erogate dall'E.R.S.U. rientrano anche quelle relative alla sicurezza sul lavoro. L'Ente attraverso il suo Servizio di Prevenzione e Protezione, è da sempre impegnato nell'individuazione di codici di comportamento e buone prassi per prevenire i rischi di infortuni e di malattie professionali, e per definire gli obiettivi di miglioramento della sicurezza complessiva all'interno dei propri uffici, delle mense e in particolare delle proprie residenze universitarie. La conoscenza dei fattori di rischio per la salute negli ambienti di lavoro e di vita consente di mettere in atto azioni efficaci per prevenire infortuni e malattie, con immediate ricadute sia sul benessere dei singoli che su quello delle organizzazioni. La particolare importanza data alla formazione nel quadro normativo riguardante la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, sia a livello nazionale che comunitario, dimostra il rilievo attribuito a tale processo, non solo come mezzo elettivo per la diffusione della cultura della sicurezza a tutti i livelli ma anche e soprattutto come misura generale di tutela. La formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro è uno degli elementi strategici del quadro normativo delineato da D. Lgs 81/2008 e non solo e si caratterizza, al di là dell'obbligo formale, soprattutto come processo educativo e misura generale di tutela. L'intento è quello di promuovere comportamenti responsabili nei dipendenti, basati sulla tutela non solo della propria incolumità ma anche di quella altrui e all'individuazione di strumenti necessari al contrasto degli infortuni sul lavoro. I percorsi formativi hanno l'intento di incidere e modificare gli standard qualitativi in materia di sicurezza e, in generale, di tutela della salute, attraverso lo sviluppo di competenze tecnico-professionali e gestionali nonché l'evoluzione in termini di conoscenze, capacità ed atteggiamenti personali. A questo scopo l'Ente, da sempre, attiva per il proprio personale percorsi formativi in ottemperanza al D.Lgs. 81/2008, in ragione delle attività specificamente svolte, in particolare riguardo a coloro che sono esposti a rischi come individuati nel documento di valutazione dei rischi (DVR), in raccordo con il Responsabile del servizio di prevenzione e protezione. Nel corso del 2023, si è provveduto a nuova definizione dell'organigramma generale relativo alla sicurezza in ragione della necessità di adeguarlo alle sopravvenute modifiche della consistenza della dotazione organica (cessazioni e assunzioni di personale) nonché alle variazioni organizzative e operative intervenute (trasferimenti di personale tra diverse strutture organizzative e fisiche), individuando, sulla base delle definizioni contenute nell'articolo 2, comma 1, del citato D.Lgs n. 81/2008, i ruoli aggiornati di responsabilità da assegnare al personale. Sono stati così individuati i/le dipendenti incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave e immediato, di salvataggio e di primo soccorso e in relazione a ciò si sono svolti i relativi corsi di

Direzione generale / Servizio amministrativo

formazione con la collaborazione del medico competente dell'Ente, il Responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il comando dei VV.FF.

### **Finalità PIAO 2024 – 2026**

In linea con quanto definito nel PIAO 2023-2025 anche per le annualità successive l'Ente si prefigge i seguenti obiettivi:

- 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/delle dipendenti, in particolare del settore mensa e Attività ricettive e rafforzare strutturalmente l'E.R.S.U. 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.

Il Piano di formazione del personale per gli anni 2024-2026 riguarderà tutti gli ambiti di conoscenza (non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento) e lo sviluppo di competenze manageriali e/o organizzative.

In linea con il documento del 10 Gennaio 2022 del Dipartimento per la Funzione Pubblica, l'Ente individua come ambiti prioritari:

- Transizione amministrativa e digitale
- Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione
- Processi e strumenti di comunicazione
- E-procurement.

### **Obiettivo 3.5.1 - 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 che offre 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'E.R.S.U. di Sassari consente l'accesso alla gran parte dei servizi erogati (Borse di Studio e Alloggio, Servizio Mensa, Contributo Fitto Casa e Rimborso Tassa Regionale, PagoPA) mediante SPID o CIE.

In merito al processo di transizione amministrativa e digitale si richiama la Delibera 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 invita alla digitalizzazione dovrà 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 – Rinforzo delle competenze digitali

Osservando più da vicino le competenze digitali dell'ente anche alla luce dell'emergenza sanitaria da Covid-19 che ha condizionato le annualità dal 2020 al 2023 e tenuto conto delle esigenze espresse dal personale dipendente, non ultimo nel questionario relativo al lavoro agile per il quale si rimanda alla sezione di competenza, ci si propone di intervenire 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).

**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 2 – Progetto Syllabus

Sempre nell'ottica del miglioramento delle competenze digitali saranno, come già specificato più sopra, incrementate e favorite le attività della piattaforma *Syllabus*. L'Ente, infatti, si propone di favorire, mediante il coinvolgimento di tutti i/le dipendenti, l'attivazione e la fruizione di percorsi formativi oltre che in ambito digitale anche su ambiti di competenza diversi, come la transizione ecologica e amministrativa per cercare di contribuire anche attraverso la piattaforma *Syllabus* al raggiungimento dell'obiettivo individuale di formazione di almeno 24ore/anno.

**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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

## Obiettivo 3.5.2 - Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione

L'E.R.S.U. 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 alla popolazione studentesca che per accedere ai servizi dell'E.R.S.U. utilizza SPID o CIE e gli/le operatori/trici 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 e nell'anno 2024 si vuole completare quanto già intrapreso nel 2023, fornendo a tutto il personale con funzioni amministrative la 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'E.R.S.U. di Sassari nonché di sostenere una comunicazione esterna del "core" e della "mission" dell'ente.

### Azione 3 – Opendata

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 della popolazione studentesca.

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 3.5.3 - 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/le funzionari/e investiti/e da funzioni gestionali di responsabilità) hanno il ruolo di responsabile della gestione del personale dell'organizzazione degli uffici di competenza.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 2024 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 4 – Formazione in tema di benessere organizzativo**

Il quadro descrittivo del contesto relazionale e comunicativo interno dell'E.R.S.U. è stato definito a seguito di una indagine di rilevazione del benessere organizzativo e del lavoro agile realizzata nel corso del 2023 dalla quale emerge una situazione che, in linea di massima, non presenta grandi criticità. L'Ente, sempre nell'ottica di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, intende valorizzare il ruolo centrale del personale nelle proprie strutture organizzative, e anche nel PIAO 2024-2026 prevede di realizzare interventi migliorativi attuando 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;
  - 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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

#### **Azione 5 – La valutazione partecipata dei servizi**

L'E.R.S.U. di Sassari offre servizi per la popolazione studentesca universitaria: il target di riferimento sono gli/le studenti/esse iscritti/e 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 di 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/delle cittadini/e 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:

- rilevare il 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/le beneficiari/e diretti/e 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/delle cittadini/e grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;

Direzione generale / Servizio amministrativo

- 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 6 – 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 rivolti 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 3 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 dipendenti), 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 2024 – 2026:

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

- 3) Azioni di *reskilling* che comportano un investimento organizzativo più complesso, dove il/la dipendente deve acquisire nuove competenze, necessarie per ricoprire un nuovo ruolo, differente dall'attuale, 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 3.5.4 - 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.

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.

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'E.R.S.U. di Sassari, nelle proprie procedure di acquisto, ricorre tra l'altro alla piattaforma telematica regionale di SardegnaCAT pertanto, per raggiungere maggiori livelli di competenza e operatività, si prevede

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 correttivi.

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;

## Conclusioni

La rilevazione dei bisogni formativi ha evidenziato che le esigenze dei/delle dipendenti dell'E.R.S.U. sono sostanzialmente in linea con quanto emerge dal trend attuale in termini di formazione ovvero necessità di digitalizzazione e organizzazione riguardo alle politiche per il conseguimento del risultato oltre a sviluppo di competenze trasversali.

Il rapporto **Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition** dell'OCSE indaga sul significato e sull'importanza della formazione continua, strumento indispensabile per abilitare gli individui ad apprendere le competenze necessarie ad affrontare i cambiamenti che stanno di fatto modificando le società. Questo dibattito ha subito una brusca accelerazione in seguito alla pandemia che ha stravolto tutti

Direzione generale / Servizio amministrativo

gli equilibri modificando anche le competenze richieste ai lavoratori, facendo apparire le competenze apprese nei contesti dell'istruzione formale o del lavoro rapidamente obsolete.

*“La promozione della sostenibilità ambientale e la realizzazione di tecnologie digitali antropocentriche in grado di sostenere efficacemente la comunicazione e lo scambio di informazioni rappresentano due ambiti in cui gli investimenti a favore delle competenze e delle politiche correlate possono aiutare le società ad anticipare gli eventi avversi futuri, piuttosto che a reagirvi.”*

E ancora *“La chiave per sviluppare la resilienza a livello di sistema alle sfide ambientali e alle trasformazioni tecnologiche applicate allo scambio di informazioni consiste nel consentire alle persone di sviluppare un'ampia gamma di competenze — tra cui competenze di elaborazione delle informazioni, competenze socio-emotive e metacognitive — e garantire che le persone dispongano degli strumenti adatti per applicarle efficacemente”*. Secondo le previsioni del report, da qui al 2030 subirà un notevole incremento la domanda di competenze relative all'interazione con i computer, al pensiero creativo, all'analisi di dati e informazioni e alla comunicazione con persone esterne a un'organizzazione.

Pertanto è necessario più che mai aggiornare ed espandere le competenze fin quasi ad anticipare gli sviluppi tecnologici. Il solo ricorso massivo al lavoro da remoto e alle tecnologie digitali, a garanzia della continuità dei processi, ha mostrato l'urgenza della formazione per l'acquisizione delle competenze necessarie adesso, in un mondo del lavoro profondamente diverso rispetto a quello che era solo tre anni fa, ma anche quelle necessarie nel lungo periodo, in vista dei cambiamenti che inevitabilmente avverranno. Saranno quindi fondamentali le competenze digitali ma anche capacità cognitive per svolgere mansioni non ripetitive, analitiche, di risoluzione dei problemi e competenze interpersonali e trasversali come comunicazione, lavoro di squadra e capacità organizzative.

Le attività saranno improntate non tanto a formare i dipendenti alla correttezza delle procedure come semplici adempimenti amministrativi ma dovranno puntare al cambiamento potenziando le capacità di compiere scelte e di trasformarle in azioni e risultati concreti.

In linea con questi presupposti anche l'E.R.S.U. di Sassari ha acquisito e si appresta ad acquisire ancora nuovo personale su cui è necessario investire in termini di competenze e procedere, insieme al personale già in servizio, ad una organizzazione del lavoro moderna, agile, che alterna momenti in presenza con momenti a distanza con modalità di lavoro flessibile e per il quale sarà indispensabile cambiare prospettiva valorizzando approcci improntati sulla soluzione dei problemi, sul pensiero critico e creativo. Tutte queste considerazioni rappresentano un punto di partenza per determinare le strategie della programmazione formativa per il prossimo triennio 2024-2026.

## 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

Direzione generale / Servizio amministrativo

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 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.

Direzione generale / Servizio amministrativo

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

Direzione generale / Servizio amministrativo

quanto l'ente è in grado di fare e quali misure è in grado di attuare per contrastare fenomeni di mala amministrazione è rappresentata quindi dalle attività di monitoraggio.

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

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

➤ **Monitoraggio di primo livello:**

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

➤ **Monitoraggio di secondo livello:**

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

Il monitoraggio dovrà essere effettuato oltre che sulle misure di prevenzione previste nella mappatura dei processi anche sulle misure generali a cui l'Ente è tenuto come ad esempio: la formazione, il whistleblowing, il 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

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

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.

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

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

### **Monitoraggio lavoro agile**

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

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

*Direzione generale / Servizio amministrativo*

### **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.