



PIANO FORMATIVO 2024 – 2026

Sommario

Premessa	3
Nota metodologica	5
La rilevazione dei Fabbisogni Formativi	6
I risultati	11
Proposte Offerta Formativa Apl 2024-2025.....	33

Premessa

A partire dagli anni Novanta si è assistito ad un'evoluzione del dibattito relativo alla gestione delle risorse umane in contesti sia pubblici sia privati che ha prodotto nuovi concetti e definizioni. Innanzitutto, la sopraggiunta complessità degli ecosistemi all'interno dei quali si collocavano le organizzazioni ha reso necessario introdurre riflessioni sul rapporto tra strategia e struttura organizzativa e la gestione delle risorse umane; d'altro canto, termini quali gestione del personale, direzione del personale e addestramento non erano più in grado di rappresentare adeguatamente le politiche relative al personale secondo gli studi della *Strategic human resource management*.

Frequentemente si sente parlare di una visione sistemica per la gestione strategica delle risorse umane. Si tratta di termini che portano con sé una certa dose di retorica e di ambiguità: all'interno delle organizzazioni più che ai sistemi è opportuno focalizzare lo sguardo sugli *eyelight* che evidenziano le relazioni tra i sistemi che di volta in volta divengono rilevanti per gli obiettivi organizzativi, il contesto politico-culturale di riferimento, le caratteristiche dell'ambiente e del mercato in cui l'organizzazione opera.

In pratica, pertanto, il tema delle risorse umane non potrà che collocarsi all'interno di una dimensione relazione vantaggiosa con la propria organizzazione, dove lo sviluppo del capitale organizzativo muova dalle competenze individuali e dove le persone possano attingere a percorsi di formazione continua ispirati dalle scelte strategiche e misurati sulla trasformazione positiva dei contenuti in comportamenti organizzativi.

Anche la pubblica amministrazione e gli uffici e servizi che la compongono è stata coinvolta in un processo volto alla costruzione di un modello organizzativo basato su conoscenze, competenze e capacità per ciascun profilo professionale previsto; nella legge Maida del 2001 è possibile rintracciare l'avvio della trasformazione là dove le competenze vengono richiamate come elemento centrale di costruzione dei fabbisogni delle pubbliche amministrazioni. La crescita delle competenze professionali e il riconoscimento del merito rappresentano anche le finalità dichiarate dalle disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni mentre i recenti atti per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno previsto aree di sviluppo ulteriori per il personale di elevata qualificazione con l'intento di aumentare la *talent attraction* della pubblica amministrazione. In anni recenti invece, le competenze trasversali – altresì dette comportamentali – sono divenute oggetto di attenzione all'interno delle linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni e il reclutamento del personale dirigenziale. Non da ultimo il Ministero della pubblica amministrazione ha approvato il modello di framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale funzionale alle diverse amministrazioni e coerente con le necessità di transizione verso i traguardi fissati dal PNRR.

Per quanto attiene alla formazione e ai relativi Piani inseriti all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione, i lavori introduttivi del modello di framework delle competenze trasversali evidenziano come il combinato disposto di descrittori delle famiglie professionali, competenze professionali e competenze comportamentali (trasversali) permetta alle pubbliche amministrazioni di individuare il quadro dei fabbisogni in cui inserire la proposta formativa destinata alle proprie risorse.

L'approccio per competenze consente quindi il check up del capitale umano e del portfolio delle competenze a disposizione, per costruire percorsi di sviluppo professionale, per orientare e definire fabbisogni formativi; le persone che entrano nel ciclo di valore delle risorse umane si caratterizzano

per conoscenze, saperi, valori, motivazioni in termini individuali ma, attraverso le politiche della formazione, sono in grado di innovare comportamenti organizzativi innovando gli asset intangibili del proprio ente.

Prima di avviarci all'esame di quanto emerso dalla rilevazione dei fabbisogni formativi occorre segnalare come non sia sempre stato agevole per gli interlocutori-attori dell'indagine distinguere tra fabbisogno formativo e miglioramento della conduzione delle attività e del raggiungimento degli esiti attesi all'interno dei processi; nei casi in cui questa evenienza si è verificata il testo lo evidenzia.

Nota metodologica

La presente sottosezione è dedicata alla programmazione delle strategie di acquisizione e di sviluppo delle competenze tecnico-professionali e trasversali delle 891 risorse umane¹ che operano in Agenzia Piemonte Lavoro. Il Piano triennale dei fabbisogni è lo strumento strategico e programmatico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica che mirano al contenimento della spesa di personale.

L'articolo 6 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e s.m.i., concernente l'organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale prevede che le amministrazioni pubbliche adottino, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità di servizi ai cittadini, il piano triennale dei fabbisogni di personale in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività, nonché con le linee di indirizzo emanate all'art. 6 ter del medesimo decreto legislativo.

A seguito della conclusione delle procedure di reclutamento concorsuali per assunzioni di personale nell'area degli istruttori e dell'area dei funzionari EQ finalizzate a rafforzare le funzioni svolte dai Centri per l'impiego coordinati da Agenzia Piemonte Lavoro, è stata progettata e avviata la rilevazione del fabbisogno formativo del personale nel periodo di dicembre 2023 – febbraio 2024.

Si è quindi proceduto alla predisposizione della programmazione dei fabbisogni relativa al triennio 2024-2026, rimodulandola a seguito di una verifica dello stato di attuazione della programmazione del triennio precedente 2022-2024 e dalla rilevazione dei nuovi fabbisogni espressi dal personale non dirigenziali in accordo con i dirigenti e le linee strategiche definite dalla direzione nei limiti delle compatibilità di bilancio e nel rispetto dei limiti di spesa vigenti.

Gli esiti hanno consentito di individuare aree tematiche di interesse collegate alle famiglie professionali, nonché di evidenziare una scala di priorità in termini di erogazione.

In continuità al piano formativo 2021-2023 dedicato al personale non dirigenziale che è stato caratterizzato dalla costruzione e consolidamento di saperi e linguaggi comuni condivisi, per il 2024-2026 l'obiettivo si sposta sulla specializzazione e sulla caratterizzazione delle famiglie professionali definite dalla Matrice dei Profili Professionali di Agenzia Piemonte Lavoro (D.D. n. 703/2018, All. B) e sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio. La valorizzazione del capitale umano passa attraverso i processi formativi che rappresentano sia un diritto sia un dovere del lavoratore a formarsi ed aggiornarsi ma soprattutto un investimento organizzativo necessario e strategico. Grazie allo sviluppo delle competenze dei lavoratori si garantisce infatti l'offerta a cittadini e imprese servizi di qualità riconoscendo, al contempo, il capitale umano come asset strategico organizzativo.

Un piano di formazione consta di quattro fasi principali: analisi dei fabbisogni; progettazione I (macro), progettazione II (micro), realizzazione valutazione dei risultati. Questo documento sviluppa le prime due fasi, rinviando la realizzazione e valutazione dei risultati ad elaborazioni successive.

- a. Analisi dei Fabbisogni: si tratta della fase preliminare alla stesura del piano formativo ed è costituita da attività di raccolta di informazioni e di analisi organizzativa al fine di definire quali

¹ I percorsi formativi oggetto del presente Piano sono rivolti sia al personale in organico sia al personale in distacco. Costituisce eccezione (da verificare) la formazione generale per la sicurezza la cui competenza permane in capo, per legge, al datore di lavoro.

siano le conoscenze necessarie e i comportamenti organizzativi (competenze tecnico-trasversali e comportamentali) da sviluppare. Non è raro che, già in occasione dell'analisi, gli interlocutori coinvolti raggiungano una maggiore consapevolezza dei bisogni non solo dal punto di vista formativo ma anche organizzativo o individuale;

- b. Progettazione I (macro): la prima fase della progettazione dei percorsi identifica sulla base delle indicazioni della Direzione i comportamenti organizzativi rilevati ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici e provvede a rimuovere gli ostacoli di tipo organizzativo e a declinare gli obiettivi professionali che la formazione permetterà di raggiungere. Sempre in fase di prima progettazione vengono definiti gli obiettivi di apprendimento (descrizione del portfolio di conoscenze, skills e comportamenti) attesi al termine della formazione.

La rilevazione dei fabbisogni formativi

Partendo da una metodologia sistematica e flessibile la rilevazione è stata svolta seguendo un approccio quanti-qualitativo:

Quantitativo: riferito alla autosomministrazione di un questionario, nel periodo dicembre 2023 e gennaio 2024, rivolto a tutto il personale e progettato in dieci aree tematiche utilizzando come descrittori le famiglie professionali Apl e inserendo un'area "trasversale" con l'intento di collezionare potenziali richieste non caratterizzabili sulla base di uno specifico settore:

- I. amministrativa
- II. gestione risorse finanziarie,
- III. gestione e sviluppo risorse umane,
- IV. Politiche attive del lavoro - Parte I e Parte II,
- V. Tecnico-logistica,
- VI. ICT - informatica e infrastruttura,
- VII. Analisi e ricerche,
- VIII. Comunicazione,
- IX. Organizzazione e gestione eventi
- X. Trasversali

Chiudono il questionario due aree dedicate alla raccolta rispettivamente delle preferenze riguardo alle modalità di realizzazione e organizzazione dei percorsi formativi e di eventuali contributi per il miglioramento delle proposte formative. Il questionario riporta inoltre, al termine di ogni area, uno spazio riservato sia per dettagliare ulteriormente l'interesse espresso, sia per integrare con ulteriori proposte.

Qualitativo: riferito alla costituzione dei focus group ed interviste semi strutturate rivolti ai funzionari ad elevata qualificazione che ricoprono una posizione organizzativa nell'ente. I gruppi sono stati costruiti rispettando la specificità territoriale per quadrante di appartenenza dei Centri per l'impiego (CMTO, Nord est, Sud ovest, Sud est) e di settore per i servizi della sede centrale, come da organigramma. La finalità perseguita è stata di esplorare i risultati quantitativi presentati dai singoli dipendenti e di evidenziare le specificità dei fabbisogni formativi del personale coordinato dalle posizioni organizzative e delle esigenze formative dei stessi in un'ottica di cambiamento dei comportamenti attesi. Il focus group ha posto come oggetto di confronto non il contenuto formativo o il "grande" tema ma il comportamento organizzativo atteso a seguito della partecipazione al percorso formativo. La descrizione dei comportamenti attesi ha permesso di evidenziare la ratio sottostante alla richiesta e la relativa urgenza temporale.

La rilevazione qualitativa ha coinvolto tutte le posizioni organizzative, i dirigenti e la Direzione.

I dati quantitativi e qualitativi raccolti sono destinati a comporre le linee guida sia del piano formativo dell'ente sia del piano formativo individuale che verrà concordato con il proprio responsabile e che accompagnerà lo sviluppo professionale della persona.

Il processo formativo consta di quattro fasi principali: analisi dei fabbisogni, progettazione, realizzazione e valutazione dei risultati. Partendo da un metodo sistematico e flessibile sono state calendarizzati degli incontri di gruppo di confronto rivolta ai funzionari con elevata qualificazione che rivestono il ruolo di posizione organizzativa con lo scopo di esplorare ed approfondire i risultati quantitativi presentati dai singoli dipendenti.

1. La costruzione del questionario

Il questionario è stato progettato con l'applicativo Forms – Office 365 in uso presso Apl e si è focalizzato sull'esplicitazione delle esigenze e degli interessi formativi partendo dalle attività che ciascuna risorsa svolge all'interno dei propri servizi. Le risposte raccolte hanno concorso, oltre che alla progettazione dei percorsi formativi e alla costruzione dei gruppi classe formativi, alla definizione del piano formativo individuale oggetto di accordo tra risorsa e responsabile.

Il documento principe per individuare gli indicatori utilizzati per la costruzione del questionario è la Matrice dei Profili Professionali di Agenzia Piemonte Lavoro (cfr. Allegato 1).

La struttura del questionario è articolata in quattro sezioni:

▪ Sezione 1 e 2

La prima e la seconda sezione si concentrano sulle aree tematiche tecniche e trasversali attraverso l'utilizzo di una domanda² sulla pertinenza tra attività e argomento e una scala Likert a 5 punti (1 per nulla importante); 5 (molto importante), con l'obiettivo di misurare l'interesse³ dei colleghi nell'approfondire gli argomenti proposti. La compilazione di questa area ha ad oggetto le attività svolte, anche non immediatamente riconducibili alla nomenclatura del servizio di appartenenza, e la motivazione a sviluppare le competenze sottese.

Inoltre, sono state inserite due domande a risposta aperta, utili per integrare i temi di interesse⁴ o dettagliare quelli già presenti⁵.

▪ Sezione 3

La terza sezione si concentra sulla misurazione⁶ del grado di accordo dei colleghi sulle modalità di erogazione, in presenza e da remoto, adottate nei percorsi formativi erogati nel periodo 2021-2023 a seguito della maggiore competenza digitale acquisita e la disponibilità di applicativi sempre più performanti per collegamenti a distanza. La terza sezione indaga anche la maggiore o minore propensione rispetto all'individuazione di un giorno dedicato alla formazione interna, la stima delle ore

² In relazione alle attività che svolgi all'interno del tuo servizio, ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito (...)?

³ Rispetto alle attività amministrative che svolgi all'interno del tuo servizio, quanto ritieni importante in una scala da 1 (per nulla importante) a 5 (molto importante) approfondire con interventi formativi le seguenti tematiche (...)?

⁴ Questo spazio è a tua disposizione per suggerire ulteriori temi/argomenti non presenti nell'elenco precedente

⁵ Questo spazio è a tua disposizione per dettagliare specifiche esigenze formative rispetto alle tematiche che hai individuato per l'area (...)

⁶ La maggiore competenza digitale acquisita negli ultimi anni e la disponibilità di applicativi sempre più performanti per collegamenti a distanza hanno portato significative novità nelle modalità di erogazione di percorsi formativi. Nella consapevolezza dei vantaggi e delle differenze che caratterizzano le sessioni formative svolte in presenza o svolte da remoto ti chiediamo il tuo livello di accordo da 1 (per nulla d'accordo) a 5 (molto d'accordo) alle affermazioni riportate di seguito.

di formazione sostenibili per anno, l'interesse all'utilizzo di specifiche metodiche formative. Anche in questo caso è stata utilizzata una scala Likert a 5 punti, da 1 (per nulla d'accordo) a 5 (molto d'accordo).

▪ Sezione 4

Nell'ultima sezione del questionario è stata inserito uno spazio⁷ a risposta aperta denominato "SPAZIO ALLE IDEE" con l'obiettivo di accogliere suggerimenti e attenzioni da avere nella programmazione del piano formativo.

2. Progettazione dei focus group

Il focus group è un metodo di ricerca di tipo qualitativo che punta l'attenzione sulla qualità delle informazioni raccolte piuttosto che sulla quantità. È basato sull'interazione dei partecipanti con l'obiettivo di raccogliere materiale qualitativamente ricco su tematiche che, se fossero esclusivamente affrontate con un questionario a domande chiuse, potrebbero non essere spiegate in maniera esaustiva.

Lo scopo di un focus group è di ricerca, cioè ascoltare e raccogliere informazioni, punti di vista, opinioni su un determinato oggetto di interesse, di studio e di approfondimento.

La scelta metodologica di utilizzare i focus group di approfondimento è data dal presupposto di creare un setting ed un contesto di riflessione in cui i partecipanti possono sentirsi il più possibile a proprio agio, sia dal punto di vista dell'ascolto proprio ed altrui, sia del clima generale entro cui si svolge la discussione.

A seguito della rilevazione quantitativa effettuata tramite Forms rivolta a tutto il personale di Agenzia e al personale regionale in distacco, il successivo passaggio della rilevazione è stato la progettazione di focus group, o più precisamente interviste qualificate secondo le denominazioni adottate dalla ricerca qualitativa, rivolta ai funzionari - con ruoli di responsabilità sui servizi di Apl. Nel dettaglio sono stati pianificati ed effettuati dodici focus group, secondo il raggruppamento per quadranti territoriali dei Centri per l'impiego e per settori della sede centrale, e sette interviste singole semi strutturate per coloro impossibilitati a partecipare agli incontri di gruppo. In totale i partecipanti coinvolti sono stati 60.

I dati raccolti dai focus group hanno consentito di avere una fotografia attuale delle competenze possedute ma soprattutto di evidenziare un quadro prospettico delle competenze attese per famiglie professionali in Apl, da realizzare e traghettare nel piano formativo 2024-2026. La formazione svolge e svolgerà sempre più una funzione trasformativa delle risorse umane e strategica in termini di cambiamento organizzativo.

L'obiettivo esplicitato ai partecipanti è stata l'esplorazione e il dibattito di quanto emerso dalla rilevazione del fabbisogno formativo tramite Forms e la definizione e valutazione delle priorità formative a cui rispondere come organizzazione nello specifico settore/CPI. La funzione dei partecipanti, che ricoprono il ruolo responsabili di servizio, è stata pertanto di rappresentare le istanze e le esigenze formative attese dai propri collaboratori nonché di definirne la priorità e la coerenza rispetto alle competenze presenti e agli obiettivi di sviluppo del servizio e delle risorse. Il/la responsabile ha avuto pertanto la possibilità di esplicitare la richiesta di competenze che intende

⁷ Ci siamo dimenticati qualcosa? Vuoi aggiungere suggerimenti o attenzioni da avere nella programmazione del piano formativo? Lo spazio qui sotto è a tua disposizione.

sviluppare e/o potenziare all'interno del proprio team, al fine di perseguire un maggiore efficiente ed efficace svolgimento dell'attività lavorativa dei collaboratori.

L'interazione e la facilitazione al confronto tra i gruppi non ha seguito la prassi metodologica canonica dei focus group evidenziata dalla non conduzione dell'interazione, ma bensì ha seguito una metodologia orientata all'accompagnamento e supporto all'interazione mediante l'utilizzo di domande aperte e la compilazione di un elaborato da parte dei partecipanti.

In ogni focus group erano presenti almeno due moderatori del servizio Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi con la funzione di presentare il tema oggetto della discussione e di facilitare la comunicazione tra le parti presenti, senza interferenze o commenti sui dati emersi e senza fornire punti di vista alle riflessioni emerse durante il lavoro in gruppo. Le facilitatrici e il facilitatore in modo alterno e/o integrato hanno supportato la socializzazione dei partecipanti guidando i gruppi ponendo domande e incentivando il confronto. Inoltre, è stata inserita nei gruppi la figura dell'osservatore non partecipante al fine di raccogliere ed appuntare dati salienti della discussione.

I principali punti di forza della metodologia adottata sono stati: flessibilità, approfondimento dei dati quantitativi raccolti in prima istanza, raccolta immediata di percezioni e proposte.

I principali punti di debolezza dei focus group da attenzionare e contenere sono stati: desiderabilità sociale, generalizzazione informazioni fornite dal campione, pregiudizi.

Planning di progettazione

- Tema da affrontare: esplorazione fabbisogno formativo
- Scopo della ricerca: confronto e definizione priorità di intervento formativo
- Informazioni da esplorare: proposte formative pervenute tramite forms e definizione delle competenze attese
- Approfondimento esperienze personali: ascolto di formazioni svolte e concluse positivamente attinenti alla attività lavorativa
- Analizzare i dati emersi: confronto tra quanto è emerso con il forms per gruppi di lavoro e tra quanto emerge nei focus group
- Restituzione dei dati: condivisione con la Direzione ai fini della stesura del nuovo piano formativo.

Struttura dei focus group

- Fase 1 preparatoria: mandato di inizio e patto d'aula
- Fase 2: attività individuale mediante la compilazione di un elaborato sull'individuazione di un numero massimo di cinque priorità formative percepite come urgenti da un punto di vista di tempistica di realizzazione, con relativa motivazione di scelta e stime del numero dei destinatari. Per i responsabili dei Servizi centrali è stata ricalibrata l'attività, nello specifico individuare tre priorità formative per servizio di appartenenza, tre per settore di appartenenza e 3 priorità rivolte a tutto il personale di Agenzia.
- Fase 3: esposizione individuale al gruppo delle priorità individuate indicando su una linea temporale triennale la collocazione a breve, medio e lungo periodo in termini di urgenza realizzativa.
- Fase 4: collaborazione tra i partecipanti nell'espone in modo congiunto una scaletta delle proposte sentite prioritarie evidenziando i punti in comune e i punti di differenziazione al fine di comporre una *gestalt* finale del fabbisogno formativo complessivo del gruppo.

- Fase 5: conclusione dei lavori mediante una sintesi e domande di approfondimento dei moderatori per chiarire i dati raccolti dal focus group.

I RISULTATI

Il questionario

Nel periodo dicembre 2023 – gennaio 2024 sono state raccolte 731 risposte al questionario di rilevazione dei fabbisogni, un significativo riscontro sull'universo di 891 risorse.

I prossimi paragrafi illustreranno gli esiti dell'indagine riprendendo sia lo schema e gli indicatori che hanno caratterizzato la struttura del questionario sia inserendo criteri di ponderazione che permettano di bilanciare il rapporto tra risposte provenienti dal personale che opera all'interno dei Cpi o nell'ambito dei servizi centrali (numericamente prevalente rispetto all'organico complessivo dell'ente) dedicati alle politiche attive e le risorse che svolgono funzioni di service⁸.

È opportuno segnalare che rispetto agli oggetti di interesse ogni compilatore ha potuto esprimere più preferenze, anche all'interno della stessa area tematica. Tale facoltà, individuata per consentire all'indagine di rappresentare l'interezza dei fabbisogni, è rappresentata nel risultato percentuale e nei loro complessivi.

[Il quadro generale dei fabbisogni formativi in Agenzia Piemonte Lavoro](#)

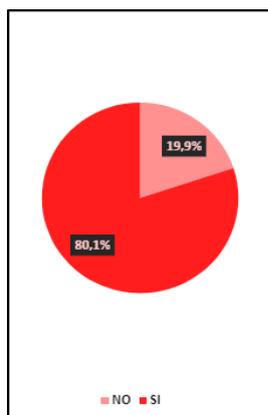
Attività Amministrative e fabbisogni Formativi

La specificità di Agenzia Piemonte Lavoro come ente della pubblica amministrazione emerge dalla correlazione con la coerenza espressa tra attività svolte e interesse a supportare l'acquisizione di competenze specifiche inerenti alla gestione delle attività amministrative (Tabella 1.) Tra queste emergono fabbisogni rilevanti in tema di protocollazione, gestione flussi, archiviazione (62,4%) e predisposizione atti e provvedimenti (53,4%).

Le risposte, ad un esame dei riscontri suddivisi tra servizi centrali e Cpi, manifestano un'inversione delle priorità tra predisposizione atti e provvedimenti, rilevante per i primi mentre i Cpi confermano la necessità di approfondire prioritariamente conoscenze nell'ambito della protocollazione, della gestione flussi e archiviazione.

⁸ Il peso analitico è stato ponderato utilizzando come criterio l'incrocio tra le risposte inserite dai partecipanti e il totale dei dipendenti: differenziando il dato tra CPI e Servizi Centrali sono stati moltiplicati inversamente i valori per consentire al peso dato dai CPI di bilanciare il peso dei Servizi Centrali, e viceversa.

Tabella 1. Apl - Attività Amministrative



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito amministrativo?	80,1%	19,9%

	%
Protocollo, gestione flussi, archiviazione	62,4
Predisposizione atti e provvedimenti	53,4
Predisposizione report periodici (conclusione procedimento amministrativo)	41,5
Accesso agli atti	36,9

▪ Attività Amministrative e spazio alle idee

La raccolta dei contributi negli spazi liberi evidenzia un ampio spettro di esigenze formative che vanno dalla gestione documentale alla comprensione delle procedure amministrative, con un focus particolare sulla protocollazione e l'accesso agli atti. Nel dettaglio:

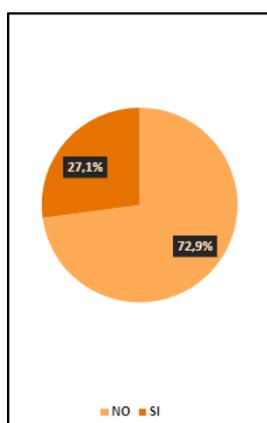
- Formazione a largo spettro per PO in CPI, con meno enfasi sul protocollo e più su monitoraggio e redazione atti.
- Miglioramento delle competenze nella gestione dei flussi documentali, in particolare per il decreto flussi e la gestione collocamento mirata.
- Necessità di una formazione continua e aggiornata sulla protocollazione e archiviazione documentale, con un' enfasi sul sistema di protocollazione (sicraweb).
- Importanza dell'accesso agli atti e della comprensione delle procedure amministrative.
- Necessità di formazione generale e specifica sulla gestione dei procedimenti e provvedimenti amministrativi.
- Autocertificazioni: comprensione del valore e delle condizioni di accettazione.
- Gestione PEC, assegnazione e cassetto: formazione sull'utilizzo e gestione.

Gestione risorse finanziarie e fabbisogni Formativi

L'interesse raccolto (27,1%) per l'area **gestione risorse finanziarie** risente della specificità dell'argomento, riservato principalmente al servizio Gestione risorse finanziarie e ad altri servizi in via accessoria rispetto alle competenze primarie (Tab. 2). Nello specifico risultano di interesse approfondimenti inerenti al monitoraggio della gestione finanziaria (41,0%) e la predisposizione di provvedimenti contabili, fiscali e tributari (36,5%).

La specificità dell'argomento è confermata anche dall'analisi delle risposte per servizio di appartenenza dove i riscontri provenienti delle unità di service evidenziano punti percentuali superiori per ogni ambito.

Tabella 2. Apl - Gestione Risorse Finanziarie



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito risorse finanziarie?	27,1%	72,9%

	%
Monitoraggio gestione finanziaria	41,0
Predisposizione provvedimenti contabili, fiscali e tributari	36,5
Predisposizione atti contabili e fiscali	35,9
Controllo regolarità atti contabili e fiscali	32,4

▪ Gestione risorse finanziarie e Spazio alle idee

I contributi presenti all'interno dello spazio libero dedicato alla sezione Gestione risorse finanziarie hanno evidenziato l'interesse ad approfondire:

- aspetti teorici della programmazione finanziaria nelle PA;
- strumenti di pianificazione e monitoraggio: budgeting, previsioni e analisi delle variazioni;
- vademecum per fornitori: guida per i fornitori con procedure standard per la fatturazione, inclusi i requisiti specifici e i formati elettronici accettati;
- modalità per il monitoraggio costante delle risorse finanziarie disponibili e definizione delle opportunità di potenziamento e ottimizzazione delle risorse esistenti;
- training on the Job: formazione pratica attraverso l'affiancamento nei reparti finanziari per acquisire competenze dirette e conoscenze approfondite delle procedure interne.

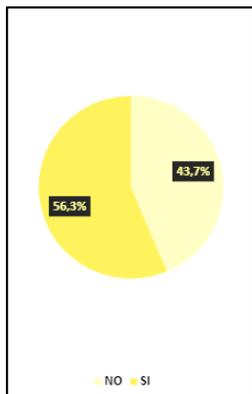
Gestione e sviluppo delle risorse umane e fabbisogni formativi

Oltre il 50% delle risposte fornite dalle risorse Apl evidenziano una forte relazione tra attività svolte e il tema della gestione e sviluppo delle risorse umane e in particolare sulla progettazione dei percorsi di sviluppo delle competenze (65,7%) e sulla progettazione di processi e procedure (60,5%).

Secondo lo sguardo analitico per processi, la progettazione di percorsi dedicato allo sviluppo delle competenze è argomento di alto interesse tra coloro che operano nell'ambito delle politiche attive del lavoro (70,5%) mentre le risorse coinvolte nei servizi centrali esprimono l'interesse maggiore per la progettazione di processi e procedure (65,4%).

Tabella 3. Gestione e Sviluppo Risorse Umane

	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito risorse umane?	56,3%	43,7%



	%
Progettazione percorsi sviluppo delle competenze	65,7
Progettazione processi e procedure	60,5
Progettazione modelli organizzativi	59,5
Progettazione sistemi di valutazione	56,0

▪ Gestione e sviluppo delle risorse umane e Spazio alle Idee

Grazie ai contributi forniti all'interno del campo libero spazio alle idee il tema della gestione e sviluppo delle risorse umane acquista connotazioni specifiche e dettagliate.

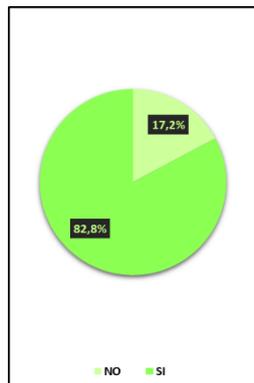
- Contrattualistica, gestione orari di lavoro, busta paga: conoscenza del contratto e approfondimento della normativa e delle buone prassi in materia di gestione degli orari di lavoro e della contrattualistica decentrata nell'ambito delle presenze; lettura e comprensione della busta paga dell'ente pubblico;
- Soft Skills e gruppi di lavoro: formazione sulle soft skills per la gestione dei gruppi di lavoro, strumenti operativi per la gestione dei gruppi di lavoro.

Politiche attive del lavoro e fabbisogni formativi

L'area delle **Politiche Attive del lavoro** (Tab.4) raccoglie la più alta percentuale di interesse al netto della ponderazione tra le aree presenti all'interno del questionario e evidenziano alti di interesse gli approfondimenti relativi ad un numero cospicuo di temi: le politiche attive del lavoro (78,6%), gli incentivi per l'occupazione (73,5%), analisi della domanda del cliente disoccupato (72,2%), programmazione europea, nazionale, regionale per le Pal (67,7%), progettazione di interventi orientativi individuali (65,5%), progettazione di interventi orientativi per fasce vulnerabili (64,9%).

Interessante gli esiti dell'analisi per servizi delle risposte fornite: per coloro che operano nell'ambito dei Cpi l'interesse maggiore è rivolto agli incentivi per l'occupazione (80%), seguito immediatamente dalle misure di Pal (79,5%) e dall'analisi della domanda del cliente disoccupato (78%). In coloro che svolgono funzioni di servizi all'interno dei servizi centrale, invece, l'argomento che riscuote il più alto richiamo è la programmazione europea, nazionale, regionale (77%) parimerito alle misure di politiche attive del lavoro. Il tema della progettazione e gestione delle reti pubbliche e private si colloca al terzo posto con il 64,4% di preferenze.

Tabella 4. Politiche attive del lavoro



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito politiche attive del lavoro?	82,8%	17,2%

	%
Le misure di politiche attive del lavoro	78,6
Gli incentivi per l'occupazione	73,5
Analisi della domanda del cliente disoccupato	72,2
Programmazione europea, nazionale, regionale in tema di politiche attive del lavoro	67,7
Progettazione interventi orientativi individuali	65,5
Progettazione interventi orientativi per fasce vulnerabili	64,9
Diritto del Lavoro e istituti contrattuali	64,0
Progettazione interventi orientativi di gruppo	63,7

▪ Politiche attive del lavoro e Spazio alle Idee

Diversi e sostanziali le annotazioni presenti all'interno dello Spazio alle idee dedicato alle politiche attive. Qui di seguito un elenco ragionato degli argomenti emersi

Orientamento

- necessità di formazione sull'approccio alle persone, sulla gestione dei conflitti;
- comunicazione efficace e gestione relazione con l'utente;
- skill gap analysis;
- laboratori di role play per la messa in scena delle dinamiche relazionali;
- scouting;
- uso e accompagnamento all'uso della metodologia dell'assessment;
- analisi e certificazione delle competenze;
- redazione di curriculum specialistici;
- metodi e strumenti per il reinserimento lavorativo;
- metodologie e tecniche di progettazione di interventi orientativi individuali e di gruppo: Bilancio di competenze, coaching, Reconnaissance Des Aquis.

Diversity management e inclusione sociale

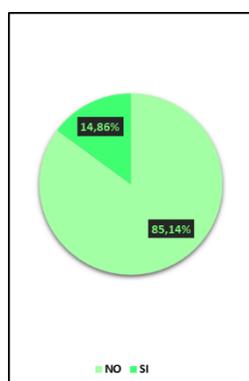
- interventi a favore della promozione dell'occupazione femminile; promozione del Diversity Management;
- progettazione di attività di orientamento che prevedano una comunicazione rivolta a persone, soprattutto giovani, con DSA e BES;
- percorsi di certificazione e validazione delle competenze in particolare per soggetti svantaggiati;
- progettazione di interventi di accompagnamento al lavoro adatti al target specifico dei beneficiari di SFL e ADI o in generale utenza caratterizzata da fragilità e vulnerabilità.

Area Tecnico-Logistica e fabbisogni formativi

L'interesse raccolto per l'area **Tecnico-logistica**, 14,9% di risposte affermative, rispecchia in modo coerente l'incidenza delle attività comprese nell'area (Tab.5). Tra le risposte positive l'interesse maggiore è ricoperto dalla pianificazione fabbisogni materiali e attrezzature (45,6%) e pianificazione sopralluoghi (40%).

Tra coloro che ritengono vantaggioso partecipare a percorsi formativi dedicati ad argomenti nell'ambito tecnico-logistico si rileva il forte interesse manifestato da coloro che svolgono la propria attività all'interno dei Cpi riguardo alla logistica degli spazi e alla progettazione del layout degli uffici in relazione alle esigenze (48,4%) e alla progettazione di interventi in materia di igiene e sicurezza (45,9%). Per i servizi centrali le urgenze formative riguardano la pianificazione dei fabbisogni di materiali, attrezzature, arredi, autoveicoli e loro gestione (45,8%), la pianificazione dei sopralluoghi (41,7%).

Tabella 5. Tecnico - logistico



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito tecnico-logistico	14,9%	85,1%

	%
Pianificazione fabbisogni materiali e attrezzature	45,6
Pianificazione sopralluoghi	40,0
Logistica spazi e progettazione del lay out in relazione alle esigenze	36,5
Stima stato e condizioni immobili	33,1

▪ Area Tecnico-Logistica e Spazio alle Idee

Dai contributi presenti nello spazio dedicato alla raccolta di ulteriori fabbisogni, o di una loro precisazione, emergono per l'area tecnico-logistica richieste di approfondimento per attività di progettazione e gestione degli appalti per lavori pubblici. Di seguito il dettaglio:

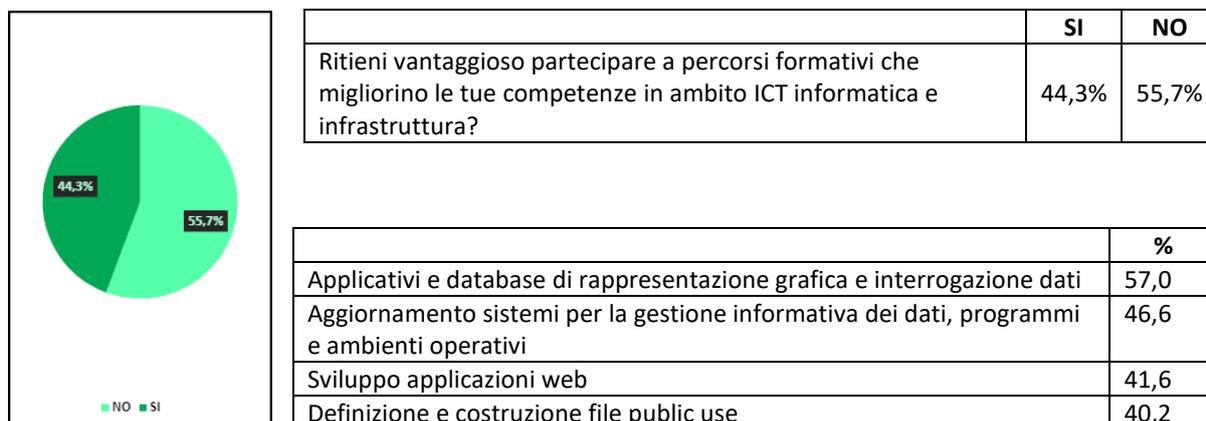
- progettazione, manutenzione e normativa degli impianti elettrici e di climatizzazione;
- progettazione degli spazi fisici in relazione all'organizzazione dei servizi e al benessere organizzativo;
- metodologia BIM;
- Gestione tecnica degli appalti di lavori pubblici nel nuovo Codice dei contratti.

Area ICT informatica e infrastruttura e fabbisogni formativi

Il 43% delle risorse che hanno effettuato la compilazione del questionario ritiene che le attività comprese nell'area **ICT informatica e infrastruttura** sia di interesse rispetto al profilo professionale ricoperto. Il dato non trova apparentemente piena rispondenza tra le attività caratterizzanti i diversi profili professionali e le specificità dell'area, tuttavia, i fabbisogni dichiarati evidenziano la necessità di interventi formativi sulle tematiche ICT come supporto, strumenti di miglioramento nello svolgimento di altre attività (es. analisi dati, comunicazione, digitalizzazione della PA).

L'interesse per gli argomenti trova una declinazione coerente tra personale dei Cpi o coinvolti nelle funzioni centrali dedicate alle politiche attive del lavoro e servizi centrali, con la sola differenza in termini di rappresentatività dove le funzioni di service riportano livelli percentuali più alte.

Tabella 6. ICT informatica e infrastruttura



▪ Area ICT informatica-infrastruttura e Spazio alle Idee

Lo spazio dedicato ai contributi relativi all'area ICT informatica e infrastrutture si è contraddistinto per la numerosità degli interventi e delle specifiche inserite e per la contaminazione dei fabbisogni formativi con esigenze organizzative. Con l'obiettivo di offrire un quadro completo di quanto emerso nell'elaborazione della sintesi non sono state elisi gli aspetti organizzativi che, al contrario, non saranno valorizzati in fase di proposta formativa.

- Formazione e aggiornamento tecnologico: è generale l'esigenza di un aggiornamento costante sulle tecnologie emergenti e sugli strumenti che possano ottimizzare e qualificare la comunicazione istituzionale. Di particolare rilievo l'attenzione alle ricadute dell'AI sull'operato della PA;
- Competenze specifiche: approfondimento degli applicativi Office 365 (in particolare Excel e Power Point), applicativi per presentazione e organizzazione dati (Power BI, Tableau);
- Progettazione e utilizzo di applicazioni: progettazione di app per l'utilizzo dei servizi dei CPI da parte di aziende e utenti, piattaforme che facilitano l'interazione con l'utenza; applicazione della intelligenza artificiale nella costruzione di database ed estrazione dati;
- Gestione dei siti web gestione dei siti web della PA in termini di obblighi di trasparenza e accessibilità totale; formazione dedicata per migliorare la pubblicazione, fruizione, indicizzazione dei contenuti del sito istituzionale;
- Sicurezza informatica;
- Organizzazione delle informazioni e information retrieval.

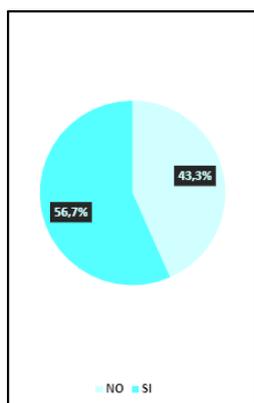
Area Analisi e ricerche e fabbisogni formativi

L'area delle Analisi e Ricerche raccoglie quasi il 57% di interesse da parte delle risorse Apl (Tab. 7). A conferma delle tendenze sviluppate nel corso degli ultimi anni, anche a seguito del piano di potenziamento dei Cpi, la capacità di effettuare elaborazioni statistiche sui servizi erogati, sulle

tendenze dei mercati del lavoro anche in ottica predittiva, di produrre documenti divulgativi di conoscenza sulle analisi effettuate emergono come competenze organizzative trasversali a più servizi.

Quest'ultimo ambito è quello dove si raccoglie la maggioranza delle preferenze tra il personale dei Cpi che hanno espresso interesse per l'ambito Analisi e Ricerche (58,5%) seguito da tecniche di ricerca qualitativa e documentale (55,6%). Le funzioni di service esprimono l'interesse più alto per le analisi ed elaborazioni dati statistiche (70,7%) e, analogamente ai Cpi, nelle tecniche di ricerca qualitativa e documentale (62,7%).

Tab. 7 Analisi e ricerche



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito Analisi e ricerche	56,7%	43,3%

	%
Analisi ed elaborazione dati statistici	63,5
Tecniche di ricerca qualitativa e ricerca documentale	59,4
Redazione e cura documenti divulgativi, abstract finalizzati alla divulgazione di dati sul mercato d	57,5
Estrazione dati da grandi archivi relazionali e armonizzazione dati	57,4

▪ Area Analisi e ricerche e Spazio alle Idee

I contributi pervenuti per l'area Analisi e ricerche spaziano dalla richiesta di linee guida (es. criteri standard per l'estrazione e analisi dei dati) e strumenti a supporto delle attività ad approfondimenti tematici proprio dell'area. Anche per quest'area i fabbisogni espressi sono riconducibili, talvolta, ad esigenze organizzative.

- Ricerca Qualitativa e Documentale: tecniche di ricerca qualitativa e documentale, con un focus su tecniche avanzate per la ricerca qualitativa.
- Conoscenza e analisi del mercato del lavoro locale: mercato del lavoro locale, con un'attenzione particolare all'analisi delle aziende, all'obbligo per la legge 68/99, analisi del territorio, con un focus su dinamiche avvio attività di impresa, scenari futuri.
- Stampe Selettive: livello base-intermedio di stampe selettive, con un focus su stampe selettive per l'analisi e il monitoraggio delle attività dei servizi.
- Excel: livello base, intermedio e avanzato, con un focus su tabelle pivot.
- Analisi dei dati amministrativi: il monitoraggio e l'analisi dei dati amministrativi, con un focus su COB, DID e patti di attivazione.
- Comunicare analisi e dati: formazione su modalità e strumenti efficaci per l'esposizione di studi e ricerche, con un focus sulla progettazione di eventi di diffusione delle analisi territoriali.
- Il servizio Monitoraggio Studi e Ricerche: presentazione del servizio, con un focus su competenze al ruolo di esperto del mercato del lavoro.
- Analisi dei Dati: approfondimento sui criteri e standard per la rilevazione, aggregazione e analisi dei dati, con un focus su tecniche di estrazione, elaborazione ed analisi dei dati.

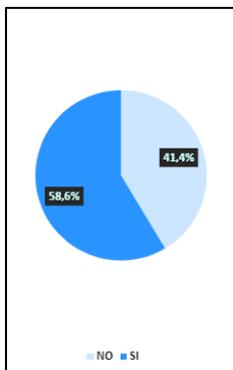
- Intelligenza Artificiale (AI), analisi dati e mercati del lavoro
- Monitoraggio studi e ricerche, costruzione e utilizzo di Open Data;
- Scienze Economico-Sociali: elementi di scienze economico-sociali inerenti al mercato del lavoro.

Area Comunicazione e fabbisogni formativi

Le risposte fornite al questionario permettono di rilevare ancora un'area di interesse trasversale per lo sviluppo di competenze attraverso percorsi formativi: **la Comunicazione**. Anche in questo caso, coerentemente agli sviluppi organizzativi che hanno caratterizzato Apl negli ultimi anni, quasi il 60% di coloro che hanno risposto al questionario hanno dichiarato di ritenere vantaggiosa nello svolgimento della propria attività una formazione dedicata alla comunicazione e in particolare ai temi riguardanti la progettazione di strumenti e documentazione informativa (64,3%), la gestione di processi di comunicazione interna ed esterna (58,2%), la redazione del piano di comunicazione (55,8%), soluzioni innovative e strumenti di gestione del sito istituzionale (54,1%).

La progettazione di strumenti e documentazione informativa trova ampio consenso nelle risposte fornite sia dal personale Cpi sia dal personale allocato presso i servizi centrali. Differiscono invece le tematiche che succedono immediatamente per priorità: la predisposizione dei piani di comunicazione per i Cpi (57,1%), la gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna per i servizi centrali (60,0%).

Tab. 8 Comunicazione



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito Comunicazione	58,6%	41,4%

	%
Progettazione di strumenti e documentazione informativa	64,3
Gestione di processi di comunicazione interna ed esterna	58,2
Predisposizione piani di comunicazione	55,8
Individuazione di soluzioni innovative e strumenti per la gestione del sito istituzionale, siti web	54,1

■ Area Comunicazione e Spazio alle Idee

Anche i contributi proposti nell'ambito dell'area Comunicazione si qualificano per interesse e articolazione; in qualche caso si evidenzia una non piena chiarezza tra le attività proprie dell'area e i contenuti propri con le esigenze formative (comunicazione efficace, corsi di lingua inglese). La trasversalità del tema solleva, come già rilevato per altre aree, esigenze di raccordo o di miglioramento organizzativo (es. Piano di comunicazione Eures, gestione dei processi di comunicazione interna/esterna).

- Social Media e Comunicazione Digitale: gestione dei social media e approfondimento utilizzo Facebook, LinkedIn; strumenti innovativi di comunicazione.

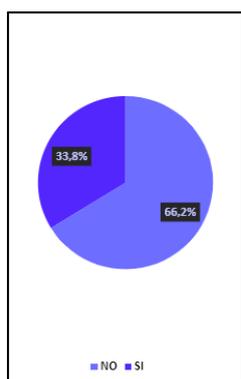
- Scrittura e Presentazione: corso di scrittura specifico per la PA, power point, creazione piani editoriali efficaci
- Comunicazione Pubblica e Istituzionale: metodologie di comunicazione pubblica e istituzionale per la PA (interna ed esterna); strategie SEO e SEM per PA; elementi per la creazione di un documenti accessibili; ideazione e realizzazione di una house organ aziendale.
- Comunicazione Interna ed Esterna: migliorare la comunicazione interna, approfondire la gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna, sviluppare la comunicazione istituzionali con le aziende e con gli utenti sui portali web istituzionali, potenziare la sponsorizzazione dei servizi Apl/Cpi a livello locale
- Tecniche di Comunicazione: tecniche di comunicazione, comunicazione efficace.
- Comunicazione in Lingua Inglese: migliorare le competenze comunicative in lingua inglese, corsi con rilascio di certificazione per la lingua inglese livello "intermediate"

Area Gestione e Organizzazione eventi e fabbisogni formativi

Circa un terzo delle risposte ha identificato come di interesse l'area per la Gestione e organizzazione eventi, testimonianza della referenzialità sviluppata da Apl nella realizzazione sul territorio piemontese di fiere (IOLAVORO) ed eventi (Worldskills) dedicati al tema del lavoro. Tra le attività che raccolgono la maggiore frequenza di preferenze ad attività formative rileva la predisposizione del progetto di fattibilità (60,2%). Seguono, a diversi punti percentuali di distanza, la predisposizione e applicazione di un sistema di valutazione degli eventi in relazione agli obiettivi definiti (55%), la predisposizione del budget e individuazione delle risorse necessarie per la realizzazione dell'evento (47,8%), il coordinamento e pianificazione logistica dell'evento, dall'allestimento allo smontaggio delle strutture (46,5%).

Per questo ambito non si rilevano differenze di interesse ai temi proposti, se non per frequenza percentuale, tra Cpi e risorse dei servizi centrali.

Tab. 9 Gestione ed organizzazione eventi



	SI	NO
Ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito Gestione ed organizzazione eventi	33,8%	66,2%

	%
Predisposizione del progetto di fattibilità dell'evento	60,2
Predisposizione e applicazione di un sistema di valutazione degli eventi in relazione agli obiettivi definiti	55,0
Predisposizione del budget e individuazione delle risorse necessarie per la realizzazione dell'evento	47,8
Coordinamento e pianificazione logistica dell'evento, dall'allestimento allo smontaggio delle strutture	46,5

■ Area Gestione e organizzazione eventi e Spazio alle Idee

La richiesta di approfondimenti formativi inerenti alla gestione e l'organizzazione degli eventi verte sulla conoscenza del processo sotteso alla sua realizzazione e sulle attività di programmazione e realizzazione. Nel dettaglio:

- L'organizzazione delle eventi e il miglioramento del processo: la pianificazione degli eventi nel calendario delle attività del servizio; la pianificazione dei tempi e del budget; l'individuazione della sede e le sue caratteristiche, la sponsorizzazione degli enti locali e la loro partecipazione, il coinvolgimento delle aziende, la promozione dell'evento

Area Trasversale e fabbisogni formativi

L'area Trasversale chiude le dimensioni indagate. La sua ricognizione ha permesso di raccogliere fabbisogni su tematiche inerenti più aree o attività. Le preferenze raccolte testimoniano in questo caso non tanto una comparazione di maggiore o minore vicinanza tra argomenti simili quanto un livello di interesse sullo specifico approfondimento. La conoscenza degli applicativi Office - Excel primo tra tutti, la comunicazione efficace e la gestione dei conflitti, project management, SILP, la funzione Stampe Selettive, Pari opportunità e antidiscriminazione sono le voci con la più alta frequenza di risposte positive.

La successione degli interessi complessivi Apl rappresentata nella tabella dedicata (Tab. 10) si discosta dalle elaborazioni specifiche per le posizioni assunte rispettivamente dal Sistema informativo lavoro – esigenza principe per gli operatori Cpi – e dal project management, secondo preferenza per i servizi centrali dopo Excel – Office 365.

Tab. 10 Area Trasversale

Argomento	% di risposta
Excel - Office 365	77,97%
Comunicazione efficace e gestione dei conflitti	63,58%
Word - Office 365	61,80%
Power Point - Office 365	60,82%
Project management	59,39%
Sistema informativo lavoro Piemonte (SILP)	59,08%
Stampe Selettive	59,03%
Gestione calendario (Outlook) e strumenti di condivisione (Onedrive, Sharepoint)	57,57%
Teams - Office 365	56,91%
Pari Opportunità e antidiscriminazione	56,69%
Competenze Digitali (DIGICOMP)	56,34%
Privacy e protezione dati	43,40%
Fondo Perseo	40,53%

Power BI	39,45%
Etica pubblica e codice di comportamento	35,97%
Anticorruzione	30,31%

L'erogazione dei percorsi formativi

Chiude il questionario la sezione dedicata alle modalità di erogazione dei percorsi formativi. Come anticipato nella nota metodologica la terza e ultima sezione si concentra sulla misurazione del grado di accordo dei colleghi sulle modalità di erogazione, indaga la maggiore o minore propensione rispetto all'individuazione di un giorno dedicato alla formazione interna, la stima annua di ore sostenibili per attività formative, l'interesse all'utilizzo di specifiche metodiche formative.

Tra le modalità di erogazione dei percorsi formativi la formula *blended* (69,1%) e il training on the job in affiancamento a operatori senior (67,8%) sono le modalità ritenute più idonee ad assicurare il trasferimento e l'acquisizione di competenze. Segue la consultazione asincrona di materiali didattici (67,7%). Quasi il 65% delle risposte raccolte si dichiara favorevole, sulla scia dell'esperienza del giovedì della formazione, all'individuazione di un giorno settimanale dedicato alla formazione. Le esercitazioni di gruppo (55,2%) sono ritenute preferibili a quelle individuali sia come occasione di scambio e conoscenza tra colleghi di servizi diversi sia come modalità che supporta il conseguimento dell'obiettivo formativo. Rispetto al momento più idoneo per l'erogazione della formazione non sono state rilevate differenze di rilievo tra la fascia oraria del mattino (45,8%) e il pomeriggio (45,1%); è bene tuttavia ricordare come la formazione pomeridiana possa ostacolare, in caso di modalità sincrona e partecipata, la piena fruizione dell'opportunità alle risorse con contratto part time orizzontale.

Dettagli e proposte da Spazio alle Idee

Nell'ultima sezione del questionario è stata inserito un campo a risposta aperta denominato "SPAZIO ALLE IDEE" con l'obiettivo di accogliere suggerimenti e attenzioni da avere nella programmazione del piano formativo. La previsione di un campo libero è stata occasione per motivare ulteriormente le preferenze date alle aree e i fabbisogni formativi, per portare l'attenzione su modalità di erogazione della formazione ritenute vantaggiose, per proporre nuovi temi o argomenti. Per una lettura organica le proposte sono state classificate per macro- temi.

- Lingua Inglese: corsi di lingua straniera, approfondimento della lingua inglese e francese, formazione sulla terminologia di base riguardante il mondo del lavoro e della ricerca del lavoro in lingue straniere,
- Team Building e Gestione dei Gruppi: approfondimento dei temi dell'organizzazione e conduzione di riunioni, del coordinamento efficace di gruppi di lavoro, della progettazione partecipata, gestione dei gruppi di lavoro, progettazione e programmazione, strategie di lavoro in gruppo.
- Comunicazione e Gestione dei Conflitti: strumenti per comunicazione efficace e mirata (adattabile e personalizzabile), gestire stress ed emotività, saper prevenire e gestire il burnout

- Modalità didattiche: scambio di esperienze e confronto con colleghi; mantenere la possibilità di fare formazione con il coinvolgimento di diversi Cpi e con i colleghi di sede centrale, peer to peer e scambio buone pratiche tra colleghi di Cpi diversi.
- Orientamento, metodologie e metodi: assessment, skill gap analysis, bilancio di competenze, Reconnaissance des acquis, psicologia del lavoro, psicologia del lavoro e delle organizzazioni, individuazione validazione e certificazione delle competenze
- Politiche attive del lavoro e contrattualistica: minori e lavoro, lavoro domestico, NASPI e condizionalità, normativa immigrazione e permessi di soggiorno, diritto UE
- Gestione delle risorse umane: valutazione del potenziale, valutazione dell'apprendimento,
- Formazione dispositivi informativi e applicativi: Patente Europea (ECDL); Excel, stampe selettive, Canva,.
- Soft Skills: corsi di formazione su soft skills, role playing, studio di caso, intelligenza emotiva e

I Focus Group con i Centri per l'Impiego e i Servizi Centrali

SETTORE APPALTI PATRIMONIO E SICUREZZA

Il Focus Group del settore Appalti, patrimonio e Sicurezza, ha previsto la partecipazione dei servizi:

- Contratti, programmazione, monitoraggio e controlli (Antonio Silvestre)
- Patrimonio, gestione servizi tecnici e sicurezza (Edoardo Ballestrazzi)
- Gestione acquisti beni e servizi ed Economato (Massimiliano Scali)
- Coordinamento e supporto amministrativo (Sara Rua)
- Transizione Digitale (Raffaele Fabbri)
- Infrastrutture tecnologiche (Fabio Cantarutti)

A seguito dell'incontro e delle rilevazioni effettuate, possiamo affermare che un po' tutte le aree macroformative sono state prese in considerazione, con una particolare preferenza verso le attività amministrative, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, ICT- informatica, area tecnico logistica e tematiche trasversali.

In generale risulta prevalente per il settore l'esigenza formativa relativa ai **contratti pubblici, gestione affidamenti, predisposizione e gestione della documentazione nelle gare d'appalto** anche attraverso una standardizzazione del processo: si ritiene che la formazione debba prevedere conoscenze intermedie in materia, permettendo quindi una migliore predisposizione del disciplinare di gara e una gestione ottimale della fase di esecuzione, inclusi aspetti come subappalto, contabilità e collaudo. Altro tema rilevante è quello legato alla **protocollazione, gestione flussi e archiviazione**.

Il focus group è stato inoltre occasione per socializzare esigenze di miglioramento di processo quale il monitoraggio dei contratti stipulati e la programmazione degli acquisti di servizi e forniture.

In ambito informatico e infrastrutture si ritiene che la formazione dovrà riguardare i software che consentiranno l'automazione di compiti ripetitivi e la gestione elettronica dei documenti: l'orientamento comune vede la maggiore conoscenza degli applicativi Office 365 e degli strumenti di collaborazione come risorsa preziosa per un migliore utilizzo della risorsa tempo e per la riduzione degli errori. **Monitoraggio Sistemi** Per i livelli specialistici, è essenziale una comprensione approfondita del monitoraggio dei sistemi informativi. Questo include la capacità di anticipare e risolvere problemi prima

che influenzino negativamente i colleghi e gli utenti. La formazione dovrebbe coprire le migliori pratiche per la manutenzione preventiva e le tecniche di *trouble shooting*. Ultima non per importanza, la **Formazione sulle Nuove Tecnologie** per coloro che lavorano in settori tecnici, sarà necessario un livello specialistico così da poter seguire ed eventualmente gestire le richieste di assistenza.

In merito all'area tecnico-logistica, i fabbisogni formativi prevedono principalmente conoscenze sulle norme e sulla sicurezza. **Progettazione e Gestione degli Spazi** anche attraverso nuove tecnologie di progettazione, come il *Building Information Modeling* (BIM) e una formazione specialistica sugli **Impianti Elettrici di Media Tensione**. La formazione, da impostare su un livello di conoscenza specialistico è di vitale importanza per comprendere i rischi associati a questi sistemi.

Nell'area macro-formativa delle trasversali, le competenze richieste sono prevalentemente di tipo organizzativo. **Project Management** è un'esigenza che si richiede di impostare con un livello formativo intermedio, volto al miglioramento della pianificazione e dell'attuazione delle attività è focalizzata soprattutto quando queste sono trasversali ai vari servizi e settori.

Infine, la **Gestione dei Processi di Comunicazione Interna ed Esterna** da strutturare come intervento formativo sui livelli sia intermedio sia specialistico.

SETTORE COESIONE E INCLUSIONE

Il Focus Group del settore Coesione e Inclusione ha previsto la partecipazione dei servizi:

- Inclusione e Lavoro (Miranda Andrezza),
- Innovazione sociale e sviluppo reti territoriali (Silvia Tosco);
- Collocamento Mirato (Eliana Re);
- Sostegno alla permanenza nel mercato del lavoro (Roberto Piatti)

Trattandosi di un settore che accompagna da vicino i colleghi del Centri per l'impiego, non stupisce come dai dati raccolti sia emersa una preponderante attenzione alla **macrocategoria delle Politiche attive del lavoro**. Nel particolare si è distinto, per numerose occorrenze, il tema delle **pari opportunità e dell'antidiscriminazione**, nell'ottica sia di fornire i colleghi di strumenti e modalità di lettura che permettano di agire un approccio ed un linguaggio inclusivo come metodo di lavoro in tutte le attività in cui sono impegnati sia di orientare e accompagnare al lavoro di persone fragili, vulnerabili. Non meno importanti nello stesso ambito, sono emerse come esigenze richieste di approfondimento della **normativa e della contrattualistica** (con particolare attenzione alle leggi 381/91 e 68/99), della **programmazione europea, nazionale e regionale** in tema di politiche attive del lavoro al fine di poter iniziare un'attività di progettazione con finanziamenti che non afferiscono solo alla programmazione regionale, della disabilità (con focus sui temi della sordità e della sindrome dello spettro autistico) e della progettazione rivolta a fasce vulnerabili della popolazione.

Oltre a questa dimensione preponderante si sono aggiunte, come esigenze formative segnalate, quelle sulle **stampe selettive** e sulle modalità comunicative in termini di **redazione avvisi e comunicazioni**.

GESTIONE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

Nelle attività realizzate con il settore "Gestione risorse umane e finanziarie" hanno preso parte i responsabili:

- Gestione economica del personale (Serena Barolo)
- Gestione giuridica del personale (Silvia Blazina)
- Programmazione e valutazione (Francesca Caddeu)
- Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi (Elena Antoniazzi)
- Gestione risorse finanziarie (Patrizia Lo Torto)
- Controllo gestione e qualità (Stefano Malan)
- Benessere organizzativo (Roberta Evangelisti)

Data la natura estremamente variegata per materia presente nel settore, le esigenze formative rilevate sono state ricondotte a categorie comuni pur mantenendo per ciascuna un focus specifico afferente alla propria area di competenza.

Non stupisce rilevare fra i dati analizzati come sia la macrocategoria **Gestione e sviluppo delle risorse umane** a costituire quella maggiormente ricorrente tra gli argomenti di interesse. Nel dettaglio:

- La normativa previdenziale e fiscale
- La normativa contrattuale
- La gestione di dipendenti in condizioni di fragilità
- La contrattazione collettiva
- La misurazione e valutazione della performance
- L'analisi e la modellizzazione di processi organizzativi
- La progettazione in termini di obiettivi formativi
- La strutturazione di percorsi rivolti a formatori interni
- La sorveglianza sanitaria
- Le pari opportunità e la prevenzione delle discriminazioni

Rispetto alle restanti macrocategorie, sono emersi come focus:

- Gestione risorse finanziarie con i temi del bilancio preventivo e consuntivo, gli aggiornamenti in materia di gestione economica del personale e la pianificazione di interventi di gestione risorse umane e finanziarie.
- Attività amministrative per la redazione di provvedimenti e atti amministrativi e focus sull'etica pubblica.
- Comunicazione con fabbisogno per la produzione grafica di post e restituzione di dati realizzati nelle rilevazioni dei questionari con l'obiettivo di mettere in atto strategie comunicative attrattive per i colleghi.

Infine, in merito alle tematiche trasversali, sono emerse esigenze di **approfondimento in materia di competenze digitali** con l'obiettivo del miglioramento dell'efficacia ed efficienza della **gestione amministrativo contabile**, di **teams - office 365** per un migliore dialogo con tutto il personale e di comunicazione interna per l'applicazione di regole di convivenza organizzativa nella pianificazione e partecipazione a riunioni e momenti formali e informali.

SETTORE AFFARI GENERALI

Il Focus Group del settore Affari generali ha previsto la partecipazione dei responsabili:

- Segreteria generale, URP, accesso agli atti (Giusi Badagliacca);
- Privacy trasparenza anticorruzione (Carlo Gerardi);
- Flussi documentali e archivio (Alberto Pantaloni).

Il fabbisogno formativo si focalizza sulle attività amministrative, data la natura dei vari servizi afferenti al settore. Emerge il tema della **protocollo** così importante in epoca di digitalizzazione della PA tanto da essere rivolto non solo ad un servizio ma a tutta APL, del processo di **conservazione** selezione e scarto dei **documenti cartacei**, della **privacy** (conoscere le modalità di trattamento dei dati e la loro pubblicazione) e della **protezione dei dati**. Si ritiene inoltre opportuno dare spazio all'area delle **tematiche trasversali** sottolineando l'importanza del saper comunicare in modo efficace sia per fornire informazioni puntuali e formulate con un linguaggio inclusivo ed appropriato verso l'esterno, soprattutto in fase di redazione di atti amministrativi, sia come comunicazione interna; utilizzo di **Office 365**, lingua inglese.

I colleghi ci forniscono alcuni suggerimenti: la valorizzazione delle risorse interne impiegandole nel ruolo di formatori e una formazione che non sia solo di tipo teorico ma che preveda anche l'inserimento di laboratori, casi di studio.

POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO, COORDINAMENTO DEI CPI E SERVIZI ALLE IMPRESE

In questo focus group risultano coinvolti sia il settore dei servizi alle imprese, sia il settore delle PAL poiché strettamente correlati. Il gruppo è stato formato dai seguenti servizi:

- Implementazione delle politiche attive del lavoro (Claudio Malpede);
- Implementazione SILP (Françoise Odone);
- Sostegno alla ricerca attiva del lavoro (Elena Proietti Mercuri in sostituzione di Sonia Sabato);
- Eures (Patrizia Mercuri);
- Supporto giuridico alle politiche (Gabriella Fanotto);
- Grandi reclutamenti ed alte professionalità (Elena Valvassori);
- Incontro domanda e offerta (Adriana Casula);
- Tirocini ed apprendistato (Sarah Zagallo).

Come ci si poteva attendere, delle aree macro-formative indagate in questi settori, quella che spicca è l'area delle politiche attive del lavoro. Seguono le tematiche trasversali, analisi e ricerche, ICT – informatica ed infrastruttura, attività amministrative e gestione e sviluppo delle risorse umane.

- **Marketing e scouting - LEP Q:** Una formazione sui metodi innovativi in queste aree possono fornire un supporto significativo agli operatori dei CPI. La formazione a livello intermedio permetterà ai professionisti di sviluppare strategie di marketing più efficaci e di utilizzare strumenti di scouting per una migliore gestione del territorio.
- **Politiche attive e aspetti giuridici** si basa sull'esigenza di garantire che i professionisti siano in grado di navigare e applicare correttamente le normative. Il livello formativo richiesto è specialistico. Il livello intermedio invece dovrebbe coprire i LEP e le politiche attive, al fine di garantire un servizio più completo e informato alle persone che si rivolgono ad APL.

- Sicuramente utile una formazione che conduca ad una esplorazione ed analisi sulle modalità di erogazione dei LEP da parte di altre regioni ed una analisi a livello europeo sui Public Employment Services e ai programmi di **EURES con le opportunità per la mobilità internazionale**.
- **Cooperazione applicativa.** Il corso dovrebbe essere strutturato per logica della cooperazione applicativa ossia conoscere il funzionamento dei PAI e gli effetti sulla SAP in modo da assistere in chiave dinamica i CPI nell'attuazione delle misure. Si richiede un livello formativo intermedio. Segue quindi l'identificazione e analisi dei problemi operativi, ovvero la capacità di monitorare il funzionamento dei sistemi, individuare problemi e criticità, e sviluppare piani di azione
- **Diritto del lavoro, contrattualistica e incentivi all'occupazione.** La formazione nel diritto del lavoro e negli incentivi all'occupazione dovrebbe permettere di fornire risposte adeguate e tempestive sia ai disoccupati che alle imprese, con un livello formativo intermedio ci si assicura una solida comprensione delle dinamiche del mercato del lavoro. La formazione sul livello avanzato invece garantirebbe un orientamento specialistico rivolto anche alle aziende nella fase di preselezione. 'Pillole formative di diritto del lavoro' potrebbero rappresentare un metodo efficace per assicurare al personale dei CPI informazioni precise e aggiornate.
- **Assessment center.** Sono emerse esigenze formative legate alla conoscenza e all'utilizzo della metodologia di valutazione dell'assessment center nello specifico con una attenzione alla gestione di eventuali specificità dei partecipanti (es. persone fragili, persone con difficoltà non dichiarate). La modalità del training on the job e la realizzazione di assesment integrati con altri servizi consentirebbe l'obiettivo non ultimo di costruire modelli metodologici basati sulle caratteristiche dei partecipanti e nel rispetto delle relative specificità.
- **Crisis management e reindustrializzazione.** Un altro tema su cui investire a livello formativo è quello della gestione delle crisi aziendali il cd. 'crisis management' con un affondo sull'importanza degli indicatori predittivi delle crisi, sia economici che manageriali. Ci si attende la formazione di almeno 32 risorse per affrontare le situazioni conclamate di crisi con competenza e visione strategica, creando opportunità per una possibile reindustrializzazione.

Emergono come fattori trasversali e accessori alla buona riuscita delle politiche del lavoro e dei servizi ad esse collegate competenze relative a

- Formazione Linguistica
- Project Management:
- Efficace e Gestione dei Conflitti
- Applicativi database e dati
- Stampe selettive e Query
- Funzionalità strumenti di raccolta e gestione dati
- Power BI
- Predisposizione atti e provvedimenti
- Protocollazione e Gestione flussi documentali

SETTORE DIREZIONE

Hanno preso parte all'incontro di analisi dei fabbisogni formativi i servizi dell'area Direzione, in particolare

- Staff di direzione (Valentina Scavino)
- Comunicazione (Serena Pasetti)

- Monitoraggio, studi e ricerche (Elisa Floredan)
- Organizzazione e Gestione Eventi (Claudia Rollè)

La ricognizione dei fabbisogni, rilevata secondo le prospettive del servizio, del settore e, in generale, di Apl come organizzazione hanno messo in luce tematiche afferenti sia agli ambiti specifici di competenza sia ad aree trasversali nonché a interventi di miglioramento organizzativo.

- Una prima area di fabbisogno formativo concerne l'ambito delle attività amministrative, ricomprendendo in questa sezione i temi dei **contratti pubblici, predisposizione documenti e controlli** la conoscenza del processo e delle tempistiche, nonché le fasi della **rendicontazione e liquidazione degli importi impegnati**.
- Nella gestione dell'attività amministrativa viene citata anche la **predisposizione di report periodici**, o meglio la produzione di materiale documentale idoneo a valorizzare attività svolte e accordi presi. Per la sua declinazione questa esigenza appare connessa anche alla descrizione dei processi e alla predisposizione di format idonei, così come al project management.
- L'area dei processi e del loro disegno accomuna diverse esigenze, tutte volte alla **maggiore conoscenza e consapevolezza degli obiettivi e delle attività di processo, al loro efficientamento e uniformità**, alla condivisione di linee guida, strumenti di pianificazione. Tale esigenza rileva a livello di singolo servizio ma è presente anche una sensibilità a livello di settore.
- Il **tema dei processi, dell'uniformità delle modalità operative** rileva per il servizio Comunicazione a livello di dispositivi e supporti (fruizione di People e del supporto della redazione per migliorare la comunicazione tra servizi, redazione diffusa anche ai servizi centrali) e strumenti operativi (linee guida, criteri e strumenti per la predisposizione del piano di comunicazione) ma anche per il servizio Organizzazione e Gestione eventi dove la conoscenza delle fasi e delle attività necessarie all'organizzazione degli eventi, i criteri di individuazione delle location, i requisiti minimi di sicurezza, le modalità di promozione dell'evento diventano elementi minimi di conoscenza organizzativa.
- Esigenze specifiche emergono in ambito analisi e ricerca per quanto concerne i **metodi e tecniche di ricerca sociale** per la progettazione e implementazione di un disegno di ricerca, strumenti informatici di base, **applicativi ed elaborazione dati (open data)**.
- Trasversale, infine, l'attenzione al miglioramento delle competenze per una **comunicazione efficace** e la **gestione dei conflitti** sia interni all'organizzazione sia verso interlocutori esterni.

Centri per l'Impiego

CENTRI PER L'IMPIEGO QUADRANTE CITTÀ METROPOLITANA NORD EST

Il focus group realizzato per la Città Metropolitana Nord Est ha visto impegnati i responsabili:

- Cpi Venaria (Elisabetta Coppolaro);
- Cpi Chivasso (Laura Martignetti);
- Cpi Ivrea (Mascia Faggian);
- Cpi Settimo Torinese (Monica Bissaro);
- Cpi Ciriè, Cuornè (Roberto Innarella).

Fra i risultati raccolti in esito all'incontro emerge come vi sia grossomodo omogeneità rispetto alle esigenze formative presentate dai singoli territori. Nel particolare, prevedibile trattandosi del core

business dei Cpi, è emersa una preponderante attenzione rispetto alla macrocategoria “Politiche attive del lavoro” con focus su:

- Servizi alla persona: tra i temi occorrenti emergono **l’orientamento specialistico e di gruppo**, l’analisi dei bisogni degli utenti, la Reconnaissance des acquis (RDA), la progettazione di interventi di inclusione sociale, il case management;
- Servizi alle imprese: tra i temi **l’organizzazione aziendale, gli incentivi, i metodi e gli strumenti di ricerca e selezione del personale**, le attività di scouting, il marketing;
- Aspetti giuridico-amministrativi legati alle politiche attive del lavoro

In aggiunta al core business si è rilevata come esigenze di approfondimento, la realizzazione di percorsi in materia di:

- Attività amministrativa con focus sulla **protocollazione**, fascicolazione e **l’accesso agli atti**;
- **Comunicazione interna ed esterna** per migliorare in termini di efficienza ed efficacia la comunicazione adattandola ai diversi interlocutori;
- **Organizzazione eventi** per la progettazione e gestione di eventi sul proprio territorio.

CENTRI PER L’IMPIEGO QUADRANTE NORD EST

In questo focus group, sono stati coinvolti i seguenti CPI:

- Cpi Biella (Marina Quaglia)
- Cpi Borgomanero (Sara Minuzzo)
- Cpi Borgosesia (Monica Capra)
- Cpi Novara (Maria Gloria Gribaldo)
- Cpi Omegna (Maria Cristina Saletta)
- Cpi Vercelli (Rosa Bianco)

Le preferenze espresse dal gruppo vertono principalmente sull’area macro-formativa delle politiche attive del lavoro. Vengono comunque prese in considerazione anche le aree di analisi e ricerche, attività amministrative, gestione eventi, e tematiche trasversali.

- **Analisi della Domanda del Disoccupato:** Comprendere le reali necessità del disoccupato, anche al di là di ciò che viene esplicitamente comunicato (linguaggio para-verbale ovvero il *non detto*), è una competenza chiave di questa esigenza formativa. Una formazione a livello intermedio permetterà ai destinatari di analizzare e rispondere in modo più efficace alle richieste, spesso non verbalizzate, dei disoccupati. Infine, è importante saper cogliere situazioni di disagio ed evitare comunicazioni basate su preconcetti
- **Progettazione di Interventi di Orientamento di Gruppo.** La progettazione di interventi di orientamento di gruppo richiede la capacità di creare materiale adatto a diversi target, inclusi i gruppi vulnerabili e quelli con competenze pregresse. La formazione dovrebbe essere offerta a livello intermedio e specialistico per assicurare che i destinatari possano operare in autonomia e rispondere efficacemente alle diverse esigenze. Una particolare esigenza riguarda l’erogazione di percorsi di orientamento sia individuali che di gruppo.
- **Diritto del Lavoro e Contrattualistica:** una conoscenza approfondita e aggiornata delle diverse tipologie di contratti di lavoro è il punto chiave di una formazione rivolta al servizio imprese.

- **Opportunità ed Antidiscriminazione** è auspicabile per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso.
- **Metodi e Strumenti per lo Scouting aziendale e il Marketing:** La capacità di fidelizzare le aziende attraverso metodi organizzati di scouting. Una formazione specialistica fornirà ai professionisti tutti gli strumenti necessari.
- Completa la richiesta, **Ricerca e Selezione del Personale.** La formazione a livello intermedio e specialistico permetterà ai destinatari di gestire efficacemente il processo di collocamento, sia ordinario che mirato, assicurando un matching ottimale tra domanda e offerta di lavoro.
- **Analisi ed Elaborazione Dati Amministrativi** è richiesta per la capacità di analizzare e interpretare i dati con un focus particolare per le COB.
- **Stampe Selettive.** La formazione permetterebbe ai destinatari di estrapolare autonomamente i dati necessari per le valutazioni iniziali. Questo livello di autonomia, che si estende dall'uso di query preimpostate fino alla creazione di nuove interrogazioni, spazia dal livello base all'intermedio. Si richiede inoltre di strutturare il corso in modo che si apprenda la capacità di leggere e interpretare i dati relativi al mercato del lavoro della provincia.
- **Protocollazione e Gestione flussi documentali** invece è una formazione che supporterebbe il flusso informativo tra il Servizio Flussi documentali e gli operatori CPI. Questo implica l'apprendimento delle procedure standard di protocollazione e la capacità di gestire i documenti in modo efficiente, garantendo la tracciabilità e la sicurezza delle informazioni. Al livello specialistico invece si prevede un percorso formativo per coloro che devono conoscere le modalità avanzate di registrazione dei documenti. Questo livello di formazione dovrebbe coprire aspetti più tecnici e specifici della protocollazione.
- È stata rilevata anche l'esigenza formativa sulla **gestione e progettazione di eventi:** Negli ultimi anni sempre più frequentemente sono stati richiesti ai CPI l'organizzazione di Recruiting day o momenti di incontro con aziende o consulenti. Necessaria formazione per insegnare in particolare, l'autonomia nell'organizzazione. Ci si aspetterebbe un livello formativo intermedio e/o specialistico.

CENTRI PER L'IMPIEGO TORINO NORD – TORINO SUD

In questo focus group sono stati coinvolti i seguenti CPI:

- Cpi Torino nord (Elisabetta Coppolaro, Claudio Onorato)
- Cpi Torino sud (Claudio Onorato)

Sono emerse esigenze formative eterogenee e riconducibili alle seguenti macrocategorie:

- **Analisi e ricerche** con il tema dell'estrazione dati essendo la prima e fondamentale attività che l'operatore del centro per l'impiego svolge (che sia per una selezione o per la ricerca di un percorso formativo da proporre all'utente); nello specifico la richiesta formativa verte sullo strumento delle '**stampe selettive**';

- Attività amministrative con i temi della **protocollazione e dell'accesso agli atti** intendendo quest'ultimo sia come attività propria da effettuare, sia come conoscenza normativa sul tema (es. quali sono le informazioni che è possibile fornire all'utente);
- Gestione e sviluppo risorse umane con tematiche legate al **diritto del lavoro ed alla contrattazione collettiva**;
- Comunicazione con focus sulla **predisposizione di piani di comunicazione e sulla gestione e cura delle informazioni diffuse attraverso i canali previsti** per rafforzare l'autonoma gestione di ogni centro per l'impiego ed uniformarsi a livello regionale (il singolo CPI comunica autonomamente tramite i canali social dedicati le attività svolte ed i servizi offerti ed avrebbe in tal senso la necessità di un percorso formativo ad hoc per una efficace comunicazione);
- **Orientamento per fasce vulnerabili della popolazione** (con richiesta di aggiornamento e formazione su misure nazionali di attivazione al lavoro in corso come "SFL"), analisi della domanda del cliente, inteso sia come persona che come impresa, metodiche e strumenti orientativi (RDA - Reconnaissance des acquis de l'expérience).

CENTRI PER L'IMPIEGO QUADRANTE SUD OVEST

In questo focus group, sono stati coinvolti i seguenti CPI:

- CPI di Alba (Manuela Negro)
- CPI di Cuneo (Pier Luigi de Stefanis)
- CPI di Fossano (Alessandra Lezza)
- CPI di Mondovì (Pier Luigi de Stefanis)
- CPI di Saluzzo (Tommaso del Tomba)

Le preferenze espresse dal gruppo vertono principalmente sull'area macro-formativa delle politiche attive del lavoro. Vengono comunque prese in considerazione anche le aree di attività amministrative e l'area comunicazione.

- **Scouting e Metodi di Ricerca del Personale.** L'attività di scouting e i metodi di ricerca del personale richiedono un aggiornamento costante per non limitarsi a strumenti standardizzati come IOLavoro. La formazione di livello medio dovrebbe includere tecniche avanzate di lettura del fabbisogno aziendale, consentendo ai colleghi dei CPI di identificare talenti e competenze in linea con le richieste del mercato.
- Segue quindi una formazione sui **Metodi di Progettazione della Carriera e Misure PAL** per valorizzare le risorse personali e professionali dell'utenza.
- **Outplacement.** L'outplacement richiede preparazione per gestire situazioni di impatto sociale e politico. Una formazione di livello medio in questo ambito risulterebbe adeguata.
- **Chiamata Pubblica e Collocamento Mirato.** La gestione della chiamata pubblica e del collocamento mirato va oltre la semplice procedura. Una formazione specialistica dovrebbe fornire strumenti conoscitivi basati su casi concreti e giurisprudenza amministrativa, evitando errori giuridici e migliorando l'efficacia del servizio.
- **Analisi della Domanda e Visibilità dei Servizi.** Una formazione base su come analizzare la domanda dei clienti, sia disoccupati che imprese, e migliorare la visibilità dei servizi offerti dal Cpi, permetterebbe ai colleghi di rispondere in modo più efficace alle esigenze.

- **Analisi della Domanda del Cliente Disoccupato:** l'analisi della domanda dei disoccupati richiede competenze specialistiche per interpretare non solo le competenze possedute ma anche quelle da acquisire, con un focus sui target specifici e sulla rete territoriale. La formazione deve abilitare i professionisti a un approccio di case management che consideri l'eterogeneità delle situazioni individuali e le strategie iniziali da attivare per un intervento tempestivo e personalizzato.
- **Analisi della Domanda del Cliente Impresa:** analogamente, l'analisi della domanda delle imprese necessita di competenze trasversali che permettano una transizione omogenea tra i servizi alla persona e quelli alle imprese. Questo richiede una formazione specialistica che equipaggi i professionisti del settore con gli strumenti per comprendere e soddisfare le esigenze aziendali in modo integrato e sinergico.
- **Incentivi per l'Occupazione e Diritto del Lavoro.** Le competenze relative agli incentivi per l'occupazione devono essere integrate con una conoscenza approfondita del diritto del lavoro e degli istituti contrattuali. La formazione al livello specialistico deve rafforzare l'approccio consulenziale e fornire ai professionisti le capacità di aggiornarsi autonomamente per rispondere alle esigenze delle imprese, degli utenti e degli enti.
- **SILP e Sistemi Informativi.** La formazione sull'utilizzo di SILP e altri sistemi informativi è diventata un'esigenza formativa per migliorare l'efficienza quotidiana e l'erogazione del servizio. I colleghi dovrebbero percepire questi sistemi come supporto e non come ostacolo, con una formazione che sia strettamente connessa alle attività pratiche e che faciliti l'allineamento nelle pratiche. In tal senso, il livello di formazione dovrebbe essere specialistico.
- **Interventi Orientativi per Fasce Vulnerabili.** Infine, la progettazione di interventi orientativi per le fasce vulnerabili della popolazione richiede una formazione specialistica che tenga conto delle competenze di base e medie già possedute dai nuovi ingressi. I professionisti devono essere pronti a rispondere alle esigenze di un'utenza che affronta situazioni di grave svantaggio e fragilità, spesso trascurata da altri soggetti accreditati sul territorio. Viene nuovamente presa in considerazione l'esigenza di formarsi sulla **Progettazione di Interventi Orientativi** in particolare sulle fasce più vulnerabili.
- Nell'area macro-formativa delle attività amministrative, spiccano due richieste in linea con gli altri servizi e settori in APL: **L'accesso agli atti** e la **Protocollazione**. Per questo quadrante l'esigenza formativa si assesta ad un livello base per entrambe le discipline.

PROPOSTE OFFERTA FORMATIVA APL 2024-2025

TEMATICA	OGGETTO	PRINCIPALI CONTENUTI	DESTINATARI	PERIODO	MODALITÀ
AMMINISTRATIVA	Accesso agli atti	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere la normativa e la procedura operativa - Distinguere le tipologie di accesso possibili e le procedura di gestione per ogni tipologia; conoscere il regolamento interno in materia, - Gestire in autonomia la presa in carico della richiesta e l'attivazione della procedura da adottare nella gestione dei casi ordinari. - Saper riconoscere la necessità di un approfondimento con il servizio deputato 	59 (servizi centrali e Cpi)	Maggio - settembre 2024	Sincrona, da remoto. Esercitazioni e test di autovalutazione. Modalità asincrona per specifiche esigenze
AMMINISTRATIVA	Protocollo, fascicolazione	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire consapevolezza sul valore della protocollazione e della tracciatura dei documenti quale requisito di trasparenza dell'operato della PA; - Conoscere il sistema di protocollazione, classificazione e fascicolazione in tutti i suoi aspetti principali (compresa la repertoriatura); - Conoscere la procedura di protocollazione - Distinguere i documenti idonei ad attivare procedura di protocollazione; - Saper recuperare dati ed informazioni dal sistema di archiviazione; - Gestire ricerche ed estrazione dati; 	850 (tutto il personale)	Maggio - Dicembre 2024	Webinar, asincrona Test di autovalutazione.

		<ul style="list-style-type: none"> - Classificare correttamente una richiesta, utilizzare le funzionalità dei collegamenti dei protocolli. 			
AMMINISTRATIVA	Contratti Pubblici e gestione affidamenti	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere le principali caratteristiche dei contratti pubblici secondo il codice vigente - Redigere il capitolato in relazione al proprio servizio e oggetto di contratto; - Rispettare le tempistiche previste per l'avvio della procedura, la contrattualizzazione dell'OE, la gestione e conclusione dell'affidamento - Individuare la corretta tipologia di atti da utilizzare nel caso concreto e hanno una formazione (di grado diverso a seconda del soggetto coinvolto) amministrativa e contabile - Tracciare e monitorare l'avanzamento degli affidamenti attraverso l'utilizzo di strumenti di programmazione, pianificazione, gestione. - Individuare tempestivamente gli eventi critici segnalando necessità di interventi correttivi. 	50 (servizi centrali, prevalentemente)	Giugno 2024 – Gennaio 2025	Presenza; studi di caso; esercitazioni
AMMINISTRATIVA ICT INFORMATICA	Privacy e Protezione Dati	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere la normativa di riferimento e la sua applicazione nell'ambito dei processi Apl; - Adottare comportamenti adeguati nel trattamento dei dati e coerenti alle disposizioni interne - Conoscere i fondamenti della cybersecurity 	850 (tutto il personale)	Settembre 2024 – febbraio 2025	Blended Esercitazioni Test autovalutazione

		- Attivare la procedura prevista in caso da databreach			
AMMINISTRATIVA	varie	- Specifiche esigenze formative segnalate dai responsabili di servizio	vari	2024-2025	
GESTIONE RISORSE FINANZIARIE	Varie	- Specifiche esigenze formative segnalate dai responsabili di servizio	vari	2024-2025	
ICT INFORMATICA	Varie	- Specifiche esigenze formative segnalate dai responsabili di servizio	Vari	2024-2025	
TECNICO-LOGISTICA	Varie	- Specifiche esigenze formative segnalate dai responsabili di servizio	Vari	2024-2025	
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	Gestire servizi e team di progetto: valorizzare il capitale umano e i gruppi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> – Conoscere i fondamenti per una leadership cooperativa; – identificare le caratteristiche del ruolo e le attività che lo caratterizzano – identificare strategie di gestione dei gruppi di lavoro e di sviluppo del capitale umani basate sulla progettazione intenzionale di valorizzazione dei talenti; – gestire i conflitti e le resistenze – migliorare la conoscenza e la fruibilità degli istituti previsti dal ccnl e integrativo 	60 (responsabili di servizio – EQ)	Marzo 2024 – settembre 2025	Blended; esercitazioni; project work
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	Progettare interventi formativi innovativi per migliorare l'esperienza di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> – fabbisogni e percorso formativi: modelli sostenibili e progettazione degli interventi; – la costruzione delle competenze trasversali all'interno della formazione Tematica; – metodi e strumenti per l'apprendimento trasformativo 	6	Giugno 2024- Febbraio 2025	Presenza; esercitazioni; project work

POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Pari opportunità e antidiscriminazione	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere le principali norme internazionali, nazionali e regionali volte a combattere disparità di trattamento e discriminazione; - Progettare ed organizzare all'interno del servizio di appartenenza le condizioni per l'implementazione di attività atte a favorire l'emersione da parte delle persone disoccupate di condotte antidiscriminatorie - Attivare la procedura prevista dal nodo regionale in caso di rilevazione di condotte antidiscriminatorie 	15 (servizi centrali per le Pal e Cpi)	Aprile – Giugno 2024	Blended; studi di caso
POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Sistema Informativo Lavoro WEB	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere le principali novità e funzioni previste dal Sistema informativo lavoro web; - Adottare le modalità indicate per il caricamento de dati relativi alla presa in carico del cliente utente e dei servizi erogati; - Individuare le anomalie di funzionamento e attivare le procedure previste dalla linee guida operative; - Valorizzare le potenzialità dello strumento e segnalare modifiche atte al suo miglioramento; - Garantire la completezza delle informazioni ai fini della corretta presa in carico del cliente utente e del monitoraggio del/dei servizi erogati. 	600 (servizi centrali Pal e Cpi)	Aprile 2024 – Dicembre 2025	Blended, esercitazioni; test di autovalutazione
POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Metodi e strumenti per lo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - Individuare i bisogni degli utenti per meglio orientare nelle attività successive 	250 (Cpi e servizi centrali Pal)	Ottobre 2024 -Febbraio 2025	Blended,

	<p>della capacitazione e della prontezza professionale delle persone disoccupate: analisi della domanda, assessment e case management</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere e applicare le metodologie per l'analisi accurata delle risorse e delle potenzialità della persona disoccupata - Adottare strategie comunicative adeguate all'interlocutore, alle sue caratteristiche e alla richiesta espressa; - Individuare i servizi, interni o esterni, adeguati al fabbisogno espresso e all'esito della fase di assessment; - Predisporre il patto di attivazione (patto di servizio) - Attivare i servizi interni ed esterni - Adottare strumenti di monitoraggio della presa in carico e del percorso di accompagnamento all'inserimento lavorativo - Applicare, qualora necessario, modifiche ai servizi definiti nel Patto in accordo con la persona disoccupata 			<p>esercitazioni, role playing, project work</p>
<p>POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO</p>	<p>Progettare le carriere professionali nelle transizioni lavorative: Metodologie e strumenti per la progettazione di carriera e l'inserimento lavorativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Progettare interventi individuali o di gruppo per l'esplorazione delle capacità, interessi, attitudini, valori della persona in ricerca di occupazione; - identificare le aree di sviluppo per una efficace costruzione del progetto di carriera (prospettiva temporale, autodeterminazione, resilienza, autoefficacia, prontezza professionale) - Progettare laboratori ed esercitazioni per l'empowerment della persona; - Accompagnare la costruzione del progetto di carriera 	<p>150 (Cpi e servizi centrali Pal)</p>	<p>Ottobre 2024 – Febbraio 2025</p>	<p>Blended, esercitazioni; test di autovalutazione</p>

POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Assessment Center e Consulenti d'Impresa	<ul style="list-style-type: none"> - Costruire il profilo e la job vacancies - Conoscere obiettivi, fasi e strumenti della metodologia assessment center - Progettare interventi di assessment center per profilo ricercato - Applicare l'analisi osservativa e identificare i bias - Elaborare report per candidato - Adottare le strategie comunicative idonee per il trasferimento degli esiti all'impresa e al candidato 	60 (Cpi e servizi centrali Pal)	Novembre 2024 – Giugno 2025	Blended, esercitazioni, role playing, project work
POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Gestione delle reti pubbliche e private	<ul style="list-style-type: none"> - Saper ricostruire, leggere e analizzare le caratteristiche, funzionalità e criticità di una rete, - Saper ricostruire la rete di attori specifica del proprio territorio e funzionali alla gestione dei servizi di Apl - Saper correlare la rete con le altre iniziative di concertazione e reti esistenti sul territorio - Saper gestire un modello di governance di rete, esercitando le principali azioni di attivazione e animazione della rete, - Conoscere e sapere applicare dispositivi contrattuali atti a rappresentare la natura giuridica e regolamentativa dei rapporti di rete - Esibire le principali soft skill necessarie, sia trasversali (es. negoziazione, gestione di team) che in particolare specifiche 	90 (Cpi e servizi centrali Pal)	Maggio 2024- Febbraio 2025	Blended, esercitazioni; studi di caso; project work

POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Diritto del Lavoro e contratti	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere il quadro regolamentare del diritto del lavoro; - conoscere i principali istituti contrattuali e le loro caratteristiche tipiche - Erogare informazioni base e rinviare, se necessario, a servizi specialistici esterni 	700 (Cpi e servizi centrali Pal)	Settembre 2024 – Dicembre 2025	Webinar, asincrono. Faq
ANALISI E RICERCA POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	Open Data Analysis ed elaborazioni per il mercato del lavoro locale	<ul style="list-style-type: none"> - La costruzione di dataset interoperativi e applicazione dell'intelligenza artificiale alle elaborazioni dei mercati dei lavoro locali 	40 (Cpi e Servizi centrali Pal)	Settembre 2024 – Aprile 2025	Blended; Esercitazioni; studi di caso. Test finale
COMUNICAZIONE	Raccontare il Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorio di analisi e scrittura per identificare e sviluppare lo stile di Agenzia Piemonte Lavoro nella comunicazione istituzionale e non 	6 (servizio centrale Comunicazione)	Maggio – Dicembre 2025	Blended, Esercitazioni; project work
TRASVERSALI	Office 365	<p>Assessment conoscenze applicativi Office 365</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excel base, intermedio, avanzato - Word base, intermedio, avanzato - Power Point, base, intermedio, avanzato - Outlook e Teams 	850 (tutto il personale)	Ottobre 2024 – gennaio 2025	Asincrono, webinar
TRASVERSALI	Riforma-Mentis (Syllabus)	<ul style="list-style-type: none"> - Raggiungere la parità di genere; - combattere ogni forma di discriminazione, - eliminare ogni forma di molestia e di violenza di genere nella sfera pubblica e privata, - favorire tutte le forme di inclusione e garantire il riconoscimento dei diritti umani 	850 (tutto il personale)	Maggio – Luglio 2024	Webinar, asincrono

TRASVERSALI	Competenze Digitali	- Completare il percorso previsto dal Dipartimento della Funzione Pubblica	variabile	Aprile 2024 - Dicembre 2025	Webinar, asincrono
--------------------	----------------------------	--	-----------	-----------------------------------	-----------------------