

Anno 2024



Piano Integrato di Attività e Organizzazione

**PIAO**

2024-2026

DD n. 659 del 12/11/2024

<b>Introduzione al PIAO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Agenzia Piemonte Lavoro e il contesto regionale del mercato del lavoro.....</b>	<b>6</b>
1.1 L'Ente .....	6
1.2 Elementi di contesto socioeconomico.....	9
1.3 Agenzia Piemonte Lavoro e le strategie europee, nazionali e regionali .....	21
<b>2. Valore pubblico, performance e anticorruzione .....</b>	<b>31</b>
2.1 Valore pubblico.....	31
2.1.1 I compiti di Agenzia Piemonte Lavoro e gli ambiti che generano valore pubblico .....	32
2.2 Performance .....	34
2.2.1 Gli obiettivi strategici.....	34
2.2.2 Pari opportunità ed equilibrio di genere - piano di azioni positive .....	40
2.2.3 Digitalizzazione, semplificazione, accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere .....	50
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	55
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno e interno .....	55
2.3.2 La mappatura dei processi e l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti .....	63
2.3.3 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il collegamento con il Piano della Performance .....	67
2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, potenziali e concreti .....	68
2.3.5 Le misure organizzative per il trattamento del rischio: generali e specifiche .....	74
2.3.6 Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure .....	81
2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza .....	83
3.1 Struttura organizzativa .....	86
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	95
3.3 Piano triennale del fabbisogno del personale .....	101
3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale - Dotazione organica complessiva al 01.01.2024 .....	102
3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane .....	109
3.4 Formazione del personale .....	125
<b>4. Monitoraggio .....</b>	<b>145</b>
4.1 Monitoraggio della performance .....	145
4.2 Monitoraggio customer satisfaction .....	145
4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza .....	146



## Introduzione al PIAO

Il PIAO, Piano Integrato di Attività e Organizzazione, è il documento unico di programmazione e governance che dal 30 giugno 2022 recepisce gli atti di pianificazione, di seguito elencati, che le pubbliche amministrazioni erano tenute a predisporre annualmente:

- Piano delle performance;
- Piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Piano dei fabbisogni del personale;
- Piano organizzativo del lavoro agile (POLA);
- Piano delle azioni positive;
- Programmazione dei fabbisogni formativi.

Il PIAO ne razionalizza la disciplina in un'ottica di massima semplificazione consentendo un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e assicurando qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi erogati a cittadini e imprese.

Si tratta quindi di uno strumento dotato di rilevante valenza strategica e di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico esplicita gli obiettivi ed i risultati attesi rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Previsto dall'articolo 6, comma 1 del D.L. n. 80/2021, *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”*, il PIAO trova piena attuazione con l'emanazione del D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2022 *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di attività e organizzazione”* e con il D.P.C.M. 132 del 30 giugno 2022 che ne declina i contenuti e lo schema tipo.

Nel PIAO si definiscono gli obiettivi programmatici e strategici della performance, la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo; gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati allo sviluppo delle competenze trasversali e manageriali correlate alle progressioni di carriera; gli strumenti per il reclutamento di nuove risorse e per la valorizzazione di quelle interne; i processi per la trasparenza e l'anticorruzione; le procedure da semplificare e reingegnerizzare; le strategie per realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; gli interventi per incentivare il pieno rispetto della parità di genere; le attività di monitoraggio anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza.

Con il PIAO la Pubblica Amministrazione si dota di un documento unico, strutturalmente organico e sinergico, orientato a generare Valore Pubblico perseguendo gli obiettivi di seguito elencati:

- minore burocrazia e maggiore semplificazione, per dipendenti, per cittadini e imprese;
- maggiore programmaticità e flessibilità rispetto al modificarsi del contesto di riferimento;
- puntuale definizione degli obiettivi finalizzata alla generazione di valore pubblico e benessere collettivo;
- rafforzamento della capacità delle pubbliche amministrazioni nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).



DIGITALIZZAZIONE  
SEMPLIFICAZIONE  
ACCESSIBILITÀ



TRASPARENZA E  
ANTICORRUZIONE



CAPITALE UMANO



LAVORO AGILE



PERFORMANCE



PARI OPPORTUNITÀ ED  
EQUILIBRIO DI GENERE

## 1. Agenzia Piemonte Lavoro e il contesto regionale del mercato del lavoro

### 1.1 L'Ente

Scheda anagrafica - Agenzia Piemonte Lavoro – Ente strumentale di Regione Piemonte –	
SEDE LEGALE	via Avogadro 30, 10121 Torino (Italy)
SITO INTERNET ISTITUZIONALE	www.agenziapiemontelavoro.it
RAPPRESENTANTE LEGALE	Federica Deyme
E-MAIL	info@agenziapiemontelavoro.it
E-MAIL PEC	apl@pec.agenziapiemontelavoro.it
TELEFONO/CONTACT CENTER	+39 011 2271102 (sede) 800 184704 (contact center)
CODICE FISCALE/PARTITA IVA	97595380011 / 08075340011

Agenzia Piemonte Lavoro è stata istituita con la L.R. n. 41 del 14 dicembre 1998 “Organizzazione delle funzioni regionali e locali in materia di mercato del lavoro” e confermata dalla L.R. n. 34 del 22 dicembre 2008 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro" e successivamente dalla L.R. 32 del 24 novembre 2023 “Sistema integrato delle politiche e dei servizi per l'orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro” È dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, regolamentare, amministrativa, contabile e di bilancio ed è sottoposta alla vigilanza della giunta regionale.

I suoi organi sono: il Direttore e il Collegio dei revisori dei conti, nominati secondo quanto previsto dall'art. 29 della L.R. n. 32/2023 e s.m.i. Il Direttore è nominato dal Presidente della giunta regionale su conforme deliberazione della giunta e possiede la rappresentanza legale dell'ente. Il Collegio dei revisori, costituito con provvedimento del Presidente della giunta regionale è composto da tre membri effettivi e due membri supplenti iscritti al registro dei revisori contabili. Il Collegio dei revisori dei conti dura in carica tre anni ed è rinnovabile una sola volta.

Agenzia è parte della rete nazionale per le politiche del lavoro, formata da ANPAL<sup>1</sup>, dalle strutture regionali per le politiche attive del lavoro, dall'INPS, dall'INAIL, dalle agenzie per il lavoro e dagli altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione, dagli enti di formazione e dal sistema delle Camere di commercio, industria,

<sup>1</sup> Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Dpcm n. 38 del 22 novembre ANPAL – Agenzia nazionale politiche attive del lavoro – è ufficialmente soppressa con decorrenza 1.3.2024. All'interno del Decreto anche il [Regolamento di riorganizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e degli Uffici di diretta collaborazione](#) attraverso il quale le funzioni di ANPAL sono attribuite al Ministero stesso.

artigianato e agricoltura, dalle università e dagli altri istituti di scuola secondaria di secondo grado. Agenzia ha sede legale e amministrativa a Torino, ed esercita le sue funzioni anche attraverso le proprie strutture territoriali denominate Centri per l'impiego.

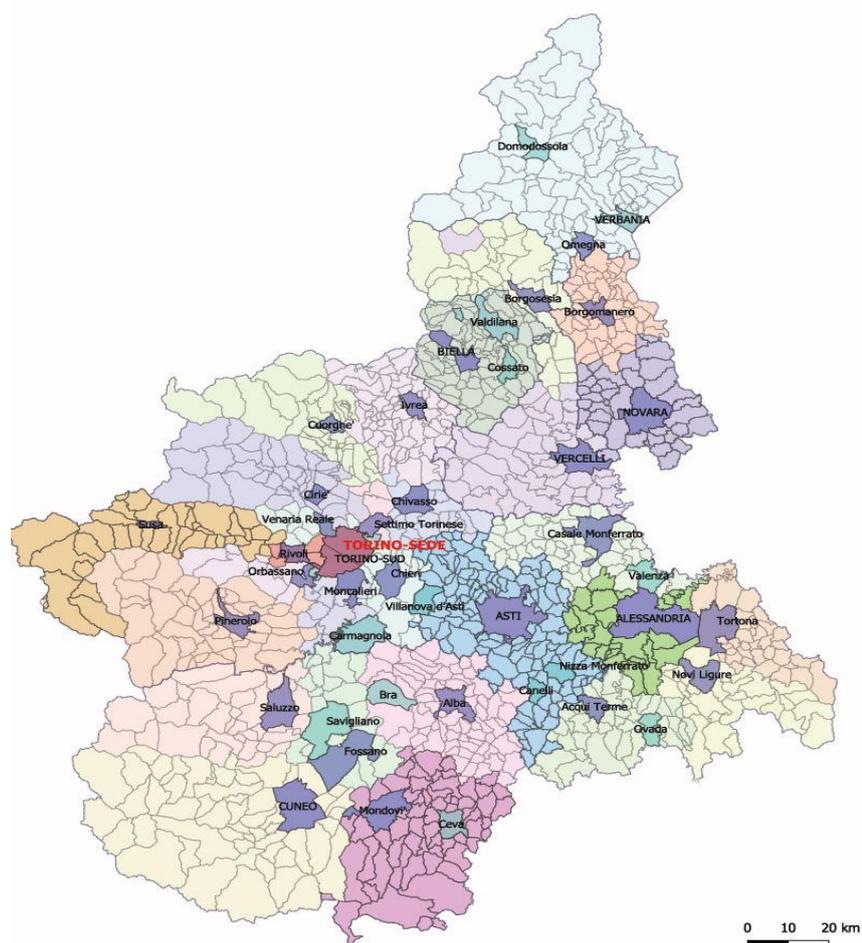


Figura 1: i Centri per l'impiego in Piemonte

Agenzia Piemonte Lavoro ha il compito istituzionale, affidatole dalla Regione, di erogare i servizi e le misure di politica attiva del lavoro in attuazione di quanto stabilito dall'art. 18, comma 1, del D.Lgs. 150/2015, nonché i servizi per il Collocamento mirato L. 68/1999 e dell'Avviamento a selezione dei casi previsti dell'art. 16 della L. 56/1987.

Fino al 2015, tra i principali ambiti di competenza di Agenzia Piemonte Lavoro, rientrava il supporto alla Regione per la programmazione e gestione delle politiche regionali del lavoro, della formazione professionale, della gestione del Fondo Sociale Europeo ed il monitoraggio delle politiche del lavoro. Con il riordino della normativa in materia di ammortizzatori sociali e di servizi per il lavoro e politiche attive, il ruolo e le funzioni

di Agenzia hanno subito un notevole cambiamento. Con la L.R. n. 7 del 29 giugno 2018 è giunto a compimento il disegno di trasformazione dell'assetto organizzativo regionale dei Servizi pubblici per il lavoro. L'articolo 8 della citata legge ha sancito la definitiva attribuzione della gestione e coordinamento dei Centri per l'impiego, definiti esplicitamente "strutture periferiche territoriali" di Agenzia Piemonte Lavoro.

In attuazione della L.R. 32/2023, Agenzia Piemonte Lavoro, in conformità agli indirizzi della Giunta regionale, svolge attività di assistenza tecnica e monitoraggio delle politiche del lavoro, nonché di supporto alle attività di programmazione regionale, collabora, per quanto di competenza, all'implementazione del sistema informativo regionale e degli strumenti funzionali alla gestione delle politiche e, in linea con gli indirizzi della Giunta regionale, esercita compiti di:

- a) assistenza ai lavoratori e alle imprese, attraverso la rete degli sportelli EURES dei centri per l'impiego, per facilitare la libera circolazione dei lavoratori all'interno dello spazio economico europeo;
- b) ricerca e studio finalizzati all'innovazione dei servizi per il lavoro;
- c) organizzazione di eventi e fiere per la valorizzazione delle iniziative regionali e per facilitare l'incontro dei giovani e dei soggetti svantaggiati con il mondo del lavoro, nonché di azioni promozionali, in coerenza con gli indirizzi del sistema regionale di orientamento permanente;
- d) costruzione e gestione di reti territoriali con soggetti pubblici e privati, atte al miglior funzionamento del mercato del lavoro locale e all'aumento delle opportunità occupazionali per i destinatari delle politiche.

Oltre alle citate competenze, Agenzia può stipulare, allo scopo di ampliare l'offerta dei servizi agli utenti ed in relazione a specifici bisogni, convenzioni con enti locali o accordi con organismi pubblici e privati ovvero supportare, su richiesta, gli enti locali e le loro associazioni per la progettazione e realizzazione di programmi e di interventi connessi alle politiche ed ai servizi al lavoro.

Con la L.R. n. 32/2023 "Sistema integrato delle politiche e dei servizi per l'orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro" si rende più efficace la governance integrata delle politiche e degli interventi propri dei sistemi di formazione, orientamento permanente e lavoro, semplificando i processi attuativi, potenziando l'integrazione tra attori pubblici e privati e migliorando la qualità dei servizi, attraverso una programmazione orientata ai fabbisogni delle persone e delle imprese e al risultato occupazionale in primo luogo. In particolare, il provvedimento dispone un'importante semplificazione normativa, accorpando nei 64 articoli tutte le disposizioni regionali in materia di formazione professionale e lavoro.

## 1.2 Elementi di contesto socioeconomico

### Demografia e territorio

Al 30 novembre 2023, la popolazione, distribuita in sette province e una città metropolitana, ha subito, rispetto al 30 novembre 2022, variazioni in alcune aree. La Città Metropolitana di Torino registra una densità di 322 abitanti per km<sup>2</sup>, la provincia che ha maggior densità abitativa è Biella (275 abitanti/km<sup>2</sup>), seguita da Novara (271 abitanti/km<sup>2</sup>) e da Asti (137 abitanti/km<sup>2</sup>); in ultima posizione si colloca il Verbano Cusio Ossola con (68 abitanti/km<sup>2</sup>).

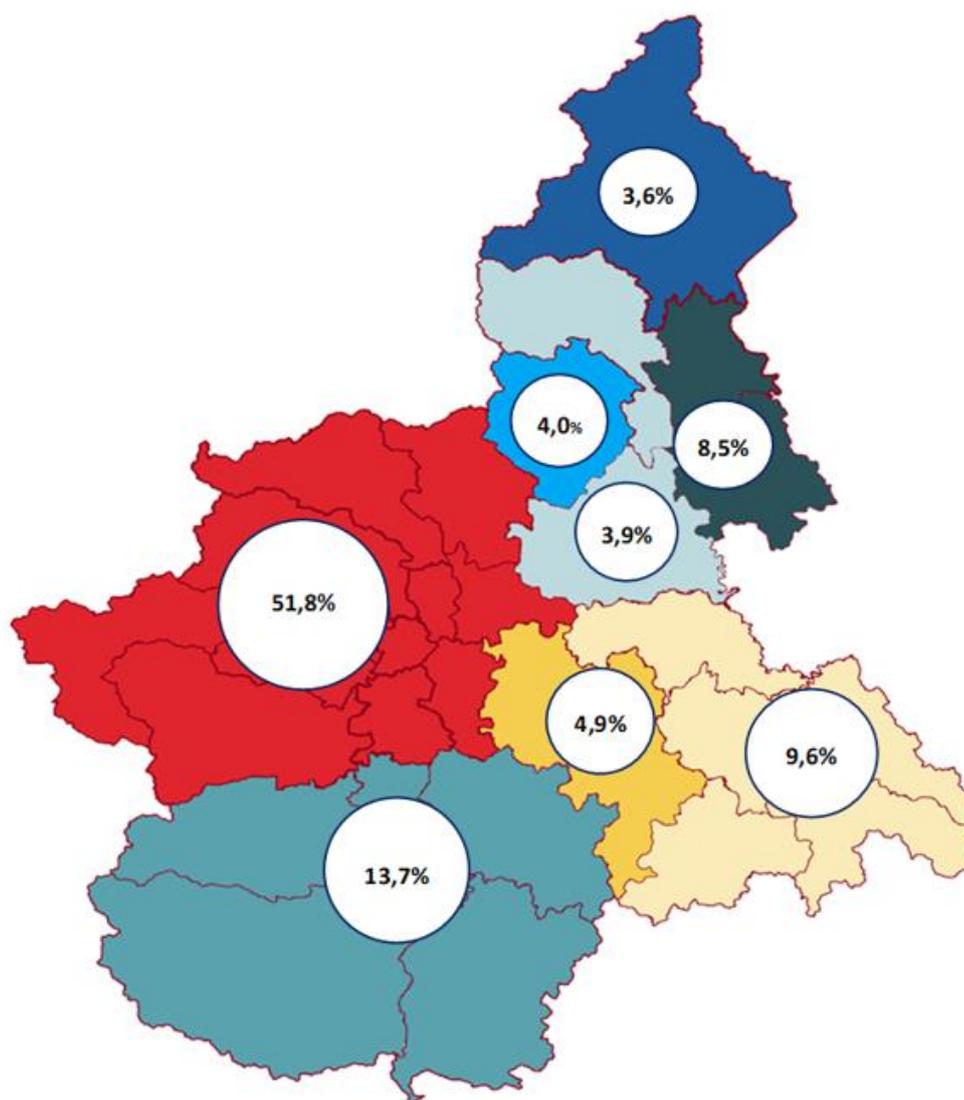


Figura 2: la distribuzione percentuale della popolazione nelle province piemontesi

La Città Metropolitana rappresenta il 51,8% dell'intera popolazione piemontese, a cui segue l'area del cuneese con il 13,7%, mentre il Verbano Cusio Ossola è il territorio meno popolato, con il 3,6% della popolazione regionale.

Dal punto di vista del numero di comuni, ad esclusione della Città Metropolitana di Torino (316 comuni), la provincia di Cuneo è la più numerosa e conta 247 comuni; seguono i 187 della provincia di Alessandria e i 117 della provincia di Asti, nella quale nel 2023 sono stati fusi i comuni di Moransengo e Tonengo, che ora formano un comune unico.

Provincia	n. comuni	densità	Superficie km <sup>2</sup>	popolazione	Variazione % rispetto al 30 novembre 2022
<b>AL</b>	187	121	3.359	406.348	-0,04%
<b>AT</b>	117	137	1.510	207.105	-0,47%
<b>BI</b>	74	275	613	168.605	-0,35%
<b>CN</b>	247	84	6.905	581.580	0,08%
<b>NO</b>	87	271	1.340	362.920	0,15%
<b>TO</b>	316	322	6.827	2.199.485	-0,18%
<b>VB</b>	74	68	2.261	153.848	-0,09%
<b>VC</b>	82	80	2.082	165.716	-0,11%
<b>Tot Piemonte</b>	<b>1.184</b>	<b>171</b>	<b>24.897</b>	<b>4.245.607</b>	<b>-0,12%</b>

Tabella 1: numero di comuni, densità abitativa, superficie e popolazione, Piemonte, 30 novembre 2023

FONTE: ELABORAZIONE APL SU DATI DEMO.ISTAT.IT

Nel novembre 2023 la regione Piemonte conta 4.245.607 abitanti, 51,2% femmine e 48,8% maschi, conservando le proporzioni dell'anno precedente.

Anche le classi di età non si scostano in modo significativo dal peso relativo del 2023: le più popolate per entrambi i generi sono quelle 30-49 anni e 50-64 anni, che rappresentano relativamente il 23,6% e il 23,9% degli abitanti. Segue quella 65-79 con il 17,8%. I giovani tra i 15 e i 29 anni (14,3%) riportano un peso percentuale rispetto al totale della popolazione residente di poco superiore a quello della classe 0-14 (11,5%). Contenuta la rappresentatività degli over 80 pari all' 8,8% del totale.

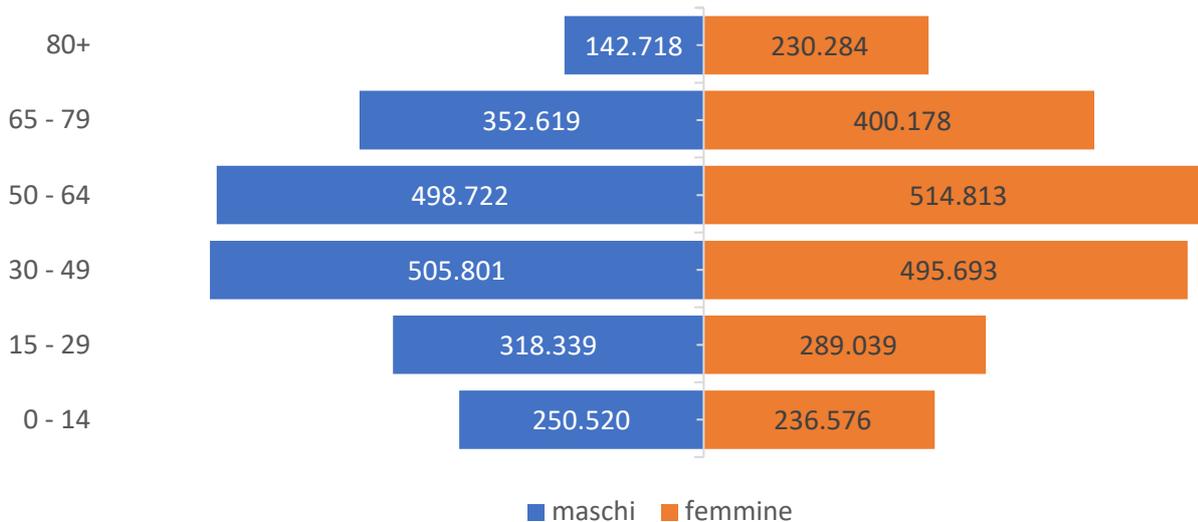


Grafico 1: popolazione residente in Piemonte per genere, 30 novembre 2023

FONTE: ELABORAZIONE APL SU DATI DEMO.ISTAT.IT

### Dinamiche economiche e di mercato: PIL, produzione e imprese

La regione Piemonte chiude il 2023 con la crescita del PIL circa dell'1%. L'economia piemontese, nonostante alcune difficoltà, si mantiene al di sopra del dato nazionale, che si attesta intorno allo 0,7%.

La crescita è trainata dal manifatturiero, dai distretti industriali e dall'export, che resistono alla congiuntura economica internazionale sfavorevole.<sup>2</sup>

### Attivazione e cessazione di imprese

In questo decennio si è verificato un graduale decremento delle imprese attive in Piemonte, con una leggera ripresa nel 2021 dovuta al cosiddetto rimbalzo post-pandemico, che ha portato a un aumento delle iscrizioni di nuove imprese (grafico 2). Questo, tuttavia, non ha compensato la perdita complessiva avvenuta tra il 2013 e il 2023.

Nell'arco di un decennio, infatti, la regione registra una diminuzione di 28.187 imprese attive (-6,9%), in linea con la variazione riportata dalle imprese registrate nello stesso periodo (-7,0%; -31.733 unità).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Unioncamere Piemonte cam-com.it

<sup>3</sup> [Glossario Movimprese \(intranet.infocamere.it\)](https://www.intranet.infocamere.it)

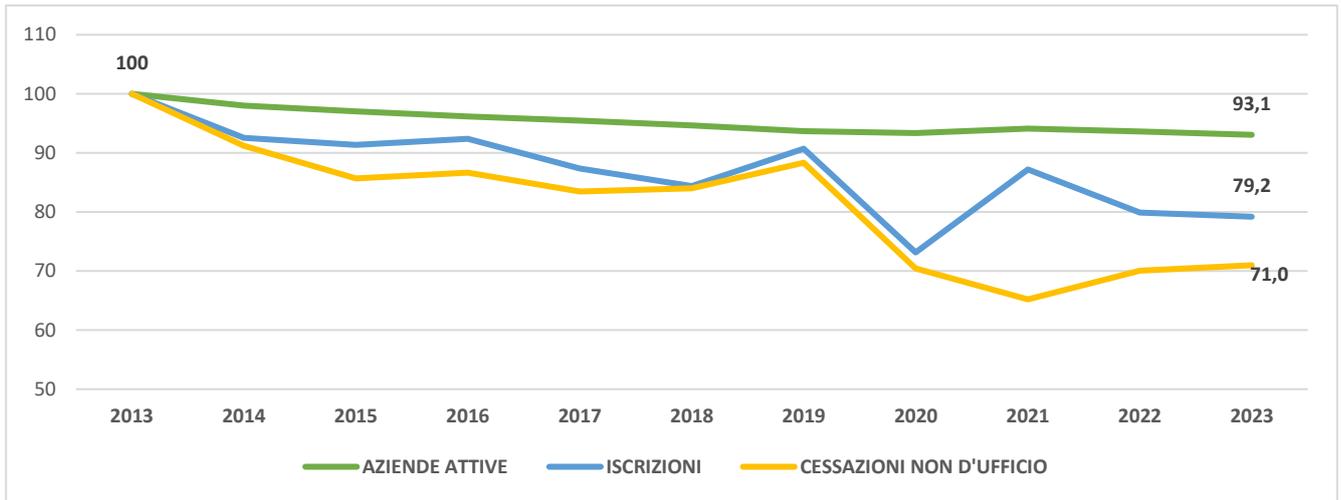


Grafico 2: trend delle imprese attive, valori indicizzati, 2013-2023, Piemonte

Fonte: ELABORAZIONE APL SU DATI MOVIMPRESE INFOCAMERE

Dal confronto congiunturale, tra il 2022 e il 2023 la diminuzione è contenuta: -2.407 imprese attive (-0,6%); analogo l'andamento delle imprese registrate sul territorio piemontese (-0,7%), che corrisponde ad un calo di -2.993 aziende. Nello stesso periodo sono calate di 200 unità anche le nuove iscrizioni (-0,9%); crescono invece le cessazioni non d'ufficio (+1,3%).

Esaminando nel dettaglio la struttura del tessuto imprenditoriale piemontese tra il 2022 e il 2023 si registra una perdita maggiore sul numero di imprese attive nell'agricoltura (-1.340 unità; -2,7%) e nel commercio (-1.746; -2,0%). Anche l'industria è in calo (-573 aziende; -1,6%): se il settore delle attività manifatturiere perde da solo 573 unità, la Fornitura di energia elettrica, gas, vapore, etc. tuttavia cresce di 23 unità (+2,0%). In crescita le sezioni<sup>4</sup> dell'Edilizia che conta + 420 imprese attive (+0,7%); a seguire i Servizi con un aumento dello 0,6%, pari a 832 imprese attive in più rispetto al 2022. Quanto ai Servizi, sono state le Attività professionali scientifiche e tecniche (+423), le Attività finanziarie e assicurative (+274) ed infine le attività connesse al Noleggio e alle Agenzie di viaggio (+140) a riportare l'incremento di aziende attive più alto. (grafico3)



Grafico 3: numero imprese attive per settori - 2022, 2023 Piemonte

Fonte: ELABORAZIONE APL SU DATI MOVIMPRESE INFOCAMERE

<sup>4</sup> Ateco: Struttura, contenuti, criteri (istat.it)

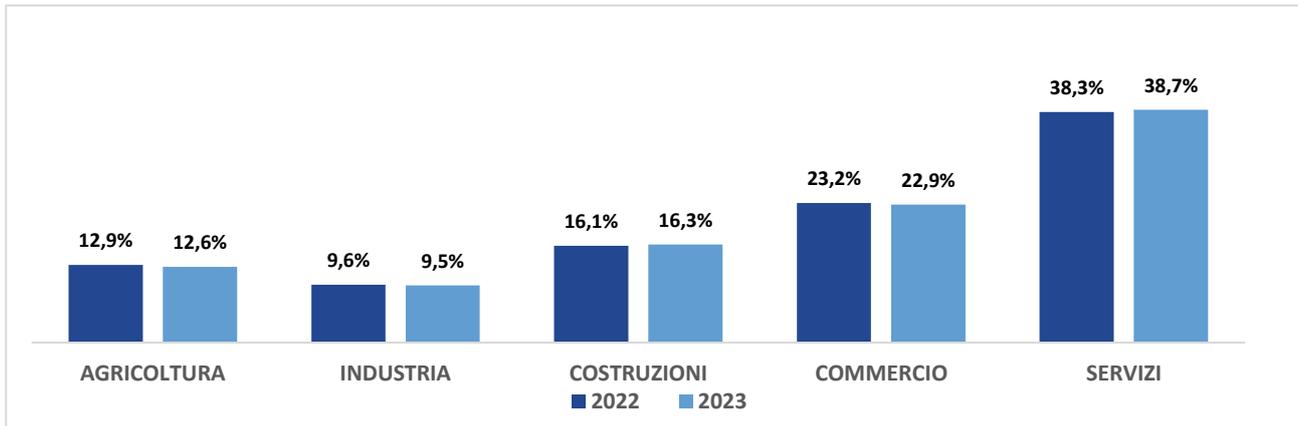


Grafico 4: imprese attive - confronto del peso percentuale dei settori, 2022-2023, Piemonte

Fonte: ELABORAZIONE APL SU DATI MOVIMPRESE INFOCAMERE

In generale, nel 2023, la maggior parte delle imprese attive in Piemonte si concentra nei servizi (38,7%) e nel commercio (22,9%), seguiti da costruzioni (16,3%), agricoltura (12,6%) e industria (9,5%). (grafico 4)

Il territorio della Città Metropolitana di Torino è quello in cui si concentra oltre la metà delle imprese attive (come già era nel 2022); è seguito dal Cuneese (16,2%) e dall'Alessandrino (9,4%). (grafico 5)

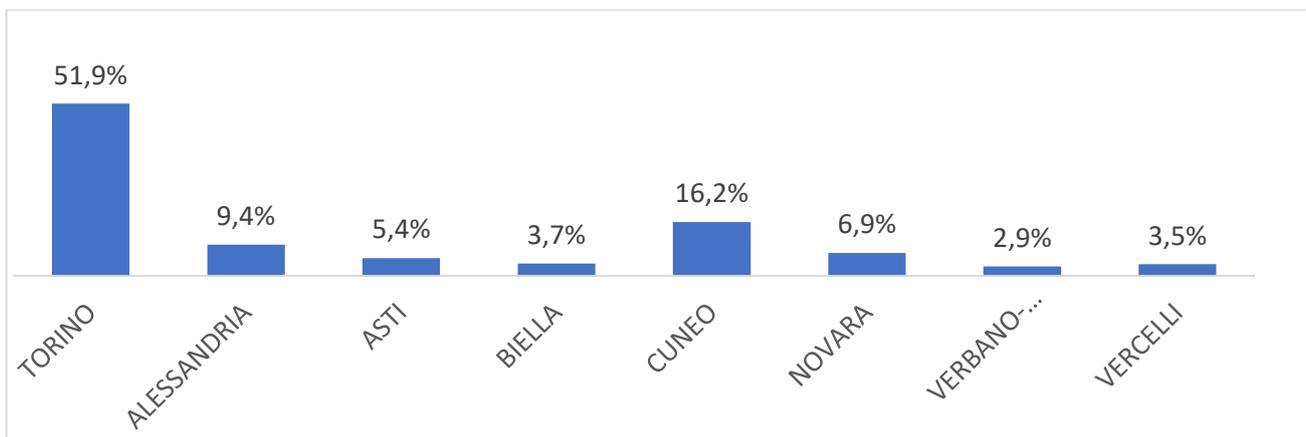


Grafico 5: distribuzione aziende attive per provincia, 2023, Piemonte

Fonte: ELABORAZIONE APL SU DATI MOVIMPRESE INFOCAMERE

Ad eccezione dei Servizi, si osserva che sia nel Cuneese sia nell'Astigiano prevalgono Agricoltura e Commercio; nei restanti territori trainano il Commercio e l'Edilizia.

Se si confronta, invece, la variazione tra 2023 e 2022 di ogni settore in ciascuna provincia, si nota che il settore che registra la crescita più uniforme tra le province è quello dei Servizi. In particolare, nelle province di Cuneo e Verbanese la crescita supera il punto percentuale. Diversamente, il settore Industria subisce una contrazione diffusa in tutte le province, raggiungendo la maggior flessione a Biella (-3,9%). Sempre nella stessa provincia, anche nel settore del Commercio si verifica un decremento del 4,3%. In provincia di Novara reagisce, seppur debolmente, l'Agricoltura (+0,6%). Le Costruzioni mostrano un quadro incoraggiante, con un calo solo su Asti e Alessandria, mentre i Servizi rimangono stazionari su Asti e Biella. Da segnalare, nel

complesso, il forte calo dell'Agricoltura su Alessandria e Asti (rispettivamente -4,7% e -4,4%) e del Commercio a Biella (-4,3%). (tabella 2)

	AGRICOLTURA	INDUSTRIA	COSTRUZIONI	COMMERCIO	ALLOGGIO E RISTORAZIONE	SERVIZI	TOTALE VARIAZIONE
ALESSANDRIA	-4,7%	-1,6%	-1,8%	-3,0%	-1,7%	0,1%	-2,1%
ASTI	-4,4%	-2,8%	0,7%	-3,2%	-1,0%	-0,2%	-2,1%
BIELLA	-1,9%	-3,9%	-1,1%	-4,3%	-3,1%	-0,5%	-2,2%
CUNEO	-2,5%	-0,8%	0,9%	-1,3%	0,1%	1,6%	-0,5%
NOVARA	0,6%	-1,0%	0,5%	-3,0%	0,4%	0,9%	-0,3%
TORINO	-2,0%	-1,5%	1,3%	-1,4%	-1,1%	1,0%	-0,1%
VCO	-0,9%	-1,3%	0,5%	-3,4%	1,0%	1,2%	-0,5%
VERCELLI	-2,2%	-2,1%	0,2%	-3,8%	-1,8%	0,9%	-1,4%

Tabella 2: numero imprese attive - variazione percentuale per provincia e settore 2023/2022

FONTE: ELABORAZIONE APL SU DATI MOVIMPRESE INFOCAMERE

Rispetto alla natura giuridica delle imprese, quelle individuali sono le più rappresentative in Piemonte, sebbene subiscano una diminuzione di 2.413 unità tra il 2022 ed il 2023 (-1,0%); contrazione più marcata per le società di persone, che perdono 2.171 imprese attive (-3,0%). Da sottolineare invece l'incremento delle società di capitale che crescono del 3,4% (+2.340 unità). (grafico 6)

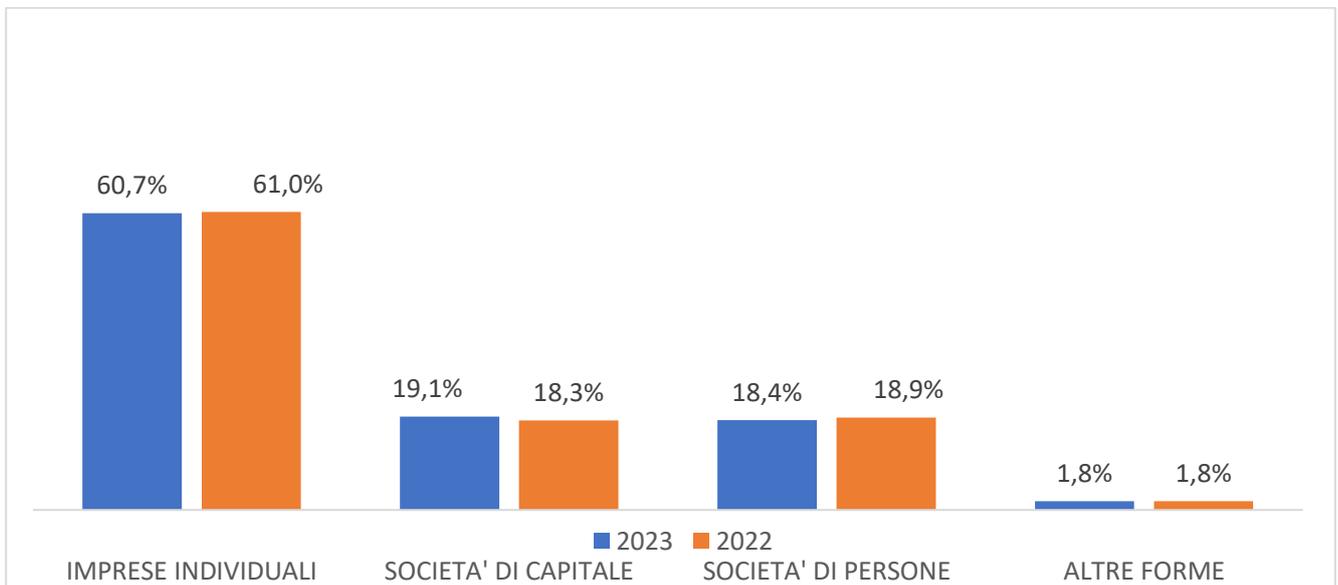


Grafico 6: imprese attive - peso percentuale forma giuridica, 2022-2023, Piemonte

FONTE: ELABORAZIONE APL SU DATI MOVIMPRESE INFOCAMERE

### Previsioni occupazionali delle imprese: consuntivo annuale

Dal rapporto annuale consuntivo delle previsioni occupazionali di Excelsior Unioncamere<sup>5</sup>, nel corso del 2023 sono state 352.930 le entrate previste dalle imprese intervistate (+8.280 unità rispetto al consuntivo delle previsioni occupazionali del 2022).

Il trend appare positivo anche per quanto riguarda le imprese piemontesi che hanno programmato le assunzioni: circa il 62% contro il 59% del 2022. Delle 352.930 entrate occupazionali, il 68% è costituito da persone over 30 con diploma e/o qualifiche professionali; il restante 32% riguarda entrate di giovani under 30, suddiviso tra il 17% costituito da laureati e il 16% da persone che hanno terminato la scuola dell'obbligo. Questo dato, confrontato con il dato nazionale, mostra una variazione positiva: a livello nazionale, infatti, emerge che le entrate previste dei laureati sono un numero minore rispetto a quello degli ingressi previsti di persone con un livello di istruzione inferiore alla laurea, i cui pesi sono rispettivamente del 15% e del 19%.

I settori che hanno previsto maggiori entrate nel 2023 sono stati i Servizi alloggio e ristorazione, servizi turistici, con 51.930 entrate, seguito da Commercio al dettaglio, all'ingrosso e riparazione di autoveicoli e motocicli, con 47.150 entrate, e da Costruzioni, con 30.830 entrate. I settori dei Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio e dei Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone registrano rispettivamente 23.890 e 25.340 entrate. (grafico 7)



Grafico 7: i settori in cui si prevedono più entrate

Fonte: UNIONCAMERE – ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, 2023

Le professioni per le quali si prevedono più entrate hanno una distribuzione diversificata: si concentrano soprattutto nelle Professioni qualificate nelle attività commerciali e servizi (24,8%), seguite poi dagli Operai specializzati (16,1%). Gli Impiegati (9,4%) e i Dirigenti/professioni intellettuali scientifiche con elevata specializzazione (6,4%) risultano le professioni con una minore programmazione assunzionale. (grafico 8)

<sup>5</sup> Fonte: UnionCamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023



Grafico 8: le professioni per le quali si prevedono più entrate

FONTE: UNIONCAMERE – ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, 2023

Infine, in merito ai dati che riguardano le difficoltà di reperimento dei candidati, si può osservare un valore del 47,1% in Piemonte, percentuale leggermente superiore rispetto a quella italiana (45,1%).

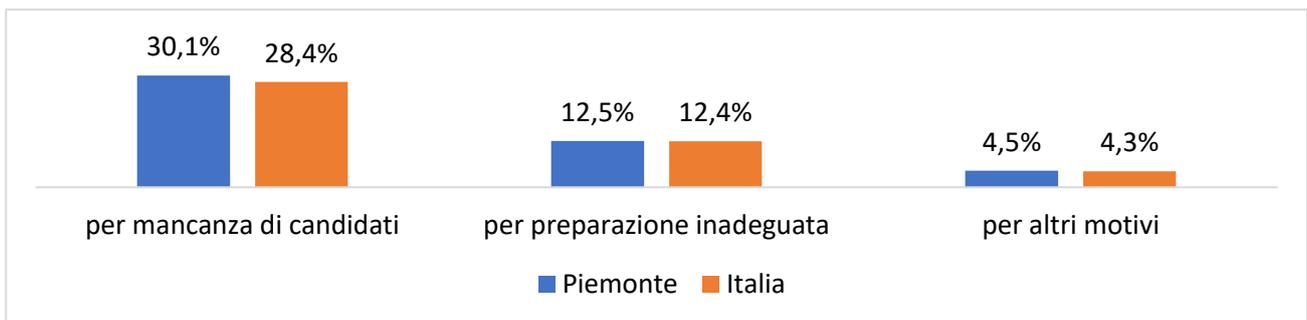


Grafico 9: difficoltà di reperimento, 2023, Piemonte

FONTE: UNIONCAMERE – ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, 2023

### Lavoro dipendente e Disoccupati amministrativi nelle politiche attive del lavoro: indicatori statistici

Sul versante della domanda e dell'offerta di lavoro, si prendono in esame le elaborazioni statistiche riferite ai dati di carattere amministrativo, provenienti dal Sistema Informativo Lavoro Piemonte.

Pertanto, si procede all'illustrazione dei seguenti indicatori:

- i flussi dei movimenti occupazionali<sup>6</sup> del 2023: vengono elaborati sia i contratti attivati e cessati, sia le ULA (Unità di lavoro annue)<sup>7</sup> derivanti dalle Comunicazioni Obbligatorie<sup>8</sup>;
- i flussi di disoccupati amministrativi<sup>9</sup> nelle politiche attive del lavoro (persone che hanno dichiarato immediata disponibilità al lavoro ai sensi del D.Lgs. 150/2015) del 2023 confrontati con quelli del 2022 distribuiti su base annuale.

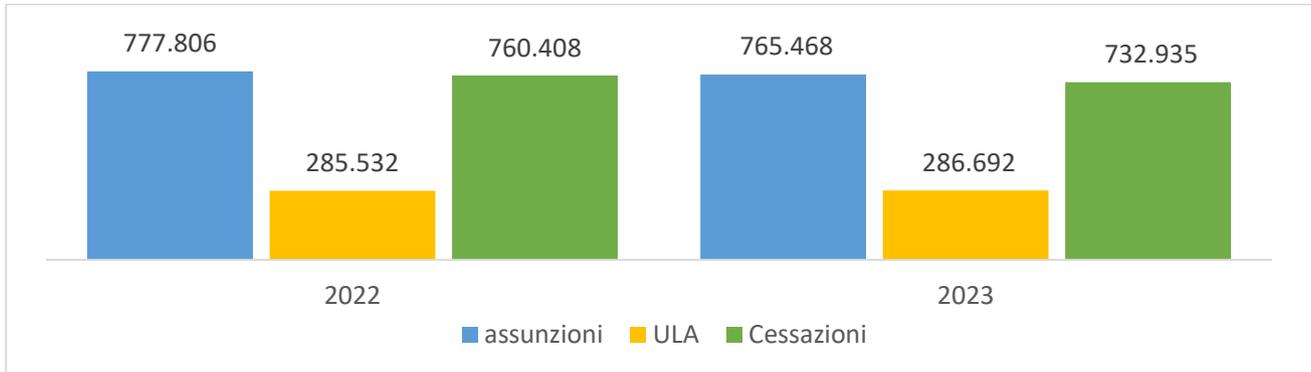


Gráfico 10: flussi movimenti contrattuali da lavoro subordinato e parasubordinato 2022-2023, Piemonte

FONTE: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

Tra il 2022 e il 2023, complessivamente, l'analisi dei flussi dei movimenti contrattuali riporta un lieve calo delle attivazioni (-1,6%) e una maggiore flessione delle cessazioni dei rapporti (-3,6%). Contestualmente crescono dello 0,4% le Unità di Lavoro Annue (ULA). (grafico 10) Questi dati conducono ad ipotizzare che vi sia una tendenza, già iniziata appena dopo l'emergenza pandemica, ad instaurare contratti più consistenti. In termini di ULA, nell'anno 2023 è il settore dei Servizi quello più rilevante con il 51,7% del totale; l'Industria costituisce il 17,0%; Agricoltura e Costruzioni invece rispettivamente 6,9% e 6,5%. (grafico 11)

<sup>6</sup> Flusso movimenti contrattuali: il conteggio del n. di assunzioni e di cessazioni con rapporto di lavoro subordinato o parasubordinato nell'arco del periodo in oggetto, in questo caso anno 2022 e anno 2023, ai sensi del Decreto Interministeriale del 30 ottobre 2007, che ha reso obbligatorio l'invio delle comunicazioni per via telematica, in attuazione di quanto previsto dalla Legge Finanziaria 2007 (L. 296/06).

<sup>7</sup> ULA (Unità Lavorative Anno) - Identifica il peso di un rapporto di lavoro misurandone la durata e le ore lavorate proporzionalmente ad un contratto a tempo pieno e indeterminato o tempo determinato superiore ai 365 giorni, ai quali è attribuito valore di riferimento 1 [durata RdL/366\*n°ore part time settimanali (da 0 a 40)]. I contratti di lavoro intermittenti sono in automatico riparametrati a 0,25.

<sup>8</sup> L'obbligo di comunicazione è un vincolo che ricade in capo al datore di lavoro che al momento dell'instaurazione, proroga, trasformazione, cessazione del rapporto di lavoro, subordinato o autonomo o delle altre tipologie di lavoro individuate dalla legge (art.9-bisc.2 del decreto-legge n.510/96 e succ. Legge n.296/2006) deve dare comunicazione al Servizio competente del Centro per l'Impiego nel cui ambito territoriale è ubicata la sede di lavoro.

<sup>9</sup> Dal 1° dicembre 2017, la DID può essere rilasciata esclusivamente in forma telematica, tramite uno dei seguenti canali:

- portale ANPAL, accedendo in autonomia e con proprie credenziali personali (richiesta autonoma) oppure con il supporto di un operatore di un qualsiasi CPI o di un istituto di patronato convenzionato con ANPAL (richiesta intermediata);
- Sistemi Informativi Regionali, dotati di apposite funzionalità in cooperazione applicativa con il Nodo di Coordinamento Nazionale, in autonomia mediante la modalità on-line o con il supporto di un operatore di un qualsiasi CPI;
- portale INPS, contestualmente alla presentazione della domanda di NASpl o DIS-COLL, in autonomia mediante la modalità on-line o con il supporto di un operatore di patronato.

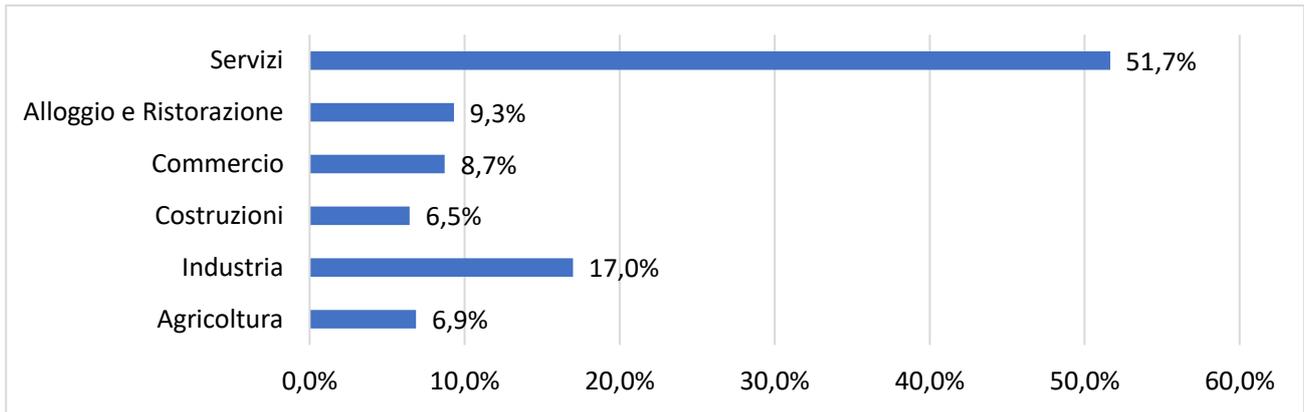


Grafico 11: distribuzione delle Comunicazioni di assunzione in ULA, 2023, Piemonte

FONTE: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

Oltre alla rappresentatività rispetto alla capacità di impiego di ogni settore, è interessante osservare però le variazioni che questo indicatore mostra tra il 2022 e il 2023 (grafico 12): si può notare un calo notevole dell'Industria (-3,6,0%) e uno più contenuto per Costruzioni (-1,4%). In notevole miglioramento Alloggio e Ristorazione (+,7,0%) e Agricoltura (+2,6%).

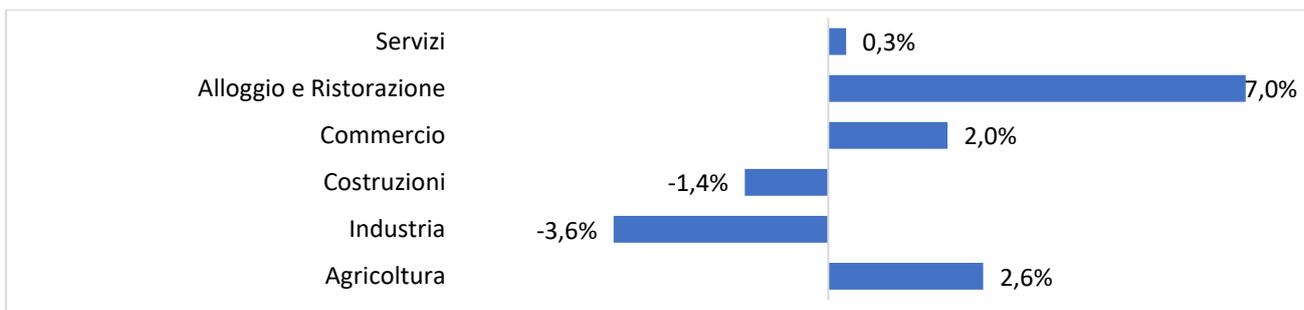


Grafico 12: flussi relativi alle Comunicazioni di assunzione VAR % ULA, 2023-2022, Piemonte

FONTE: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

Va ricordato che la presente analisi è stata elaborata sul lavoro subordinato e parasubordinato. Si può, però, ipotizzare che in alcune attività economiche la componente del lavoro autonomo possa essere rilevante, per esempio nelle costruzioni o nelle attività di consulenza.

Per quanto riguarda le qualifiche professionali prevalenti<sup>10</sup>, elaborate a partire dalle attivazioni di contratti di lavoro subordinato e parasubordinato, si osserva che la distribuzione rimane in linea con le dinamiche dell'anno precedente. Nel dettaglio, le alte qualifiche rappresentano il 23,6% delle assunzioni e il 23,1% delle cessazioni, con un saldo pari a 11.917; le qualifiche basse il 44,2% delle assunzioni e il 44,0% delle cessazioni effettuate, con un saldo di 16.178 unità; le qualifiche intermedie invece costituiscono il 32,1% delle assunzioni e il 33,0% delle cessazioni, con un saldo di 4.438. (grafico 13) Sembra emergere un mercato del lavoro

<sup>10</sup> Qualifiche aggregate per Grandi Gruppi Professionali, Classificazione Istat delle Professioni 2011.

concentrato nelle qualifiche intermedie, le quali comprendono le professioni esecutive nei lavori d'ufficio, quelle qualificate nelle attività commerciali e nei servizi, artigiani, operai specializzati e agricoltori.

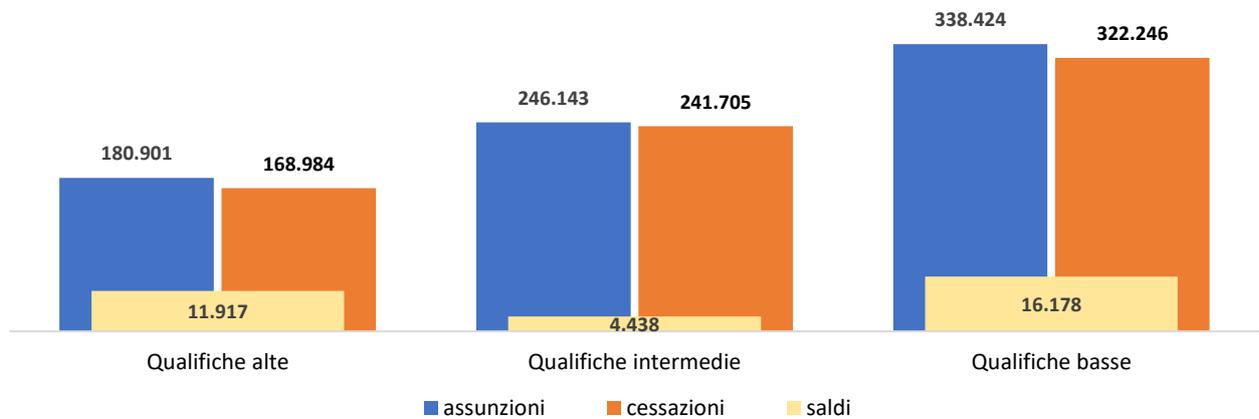


Grafico 13: movimenti per livello di qualifica occupazionale, 2023, Piemonte

Fonte: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

Sul versante dell'offerta di lavoro, nel 2023 i disoccupati amministrativi sono in Piemonte 190.728: sono lo 0,2% in più rispetto al 2022 le persone che hanno dichiarato la propria immediata disponibilità al lavoro ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 150/2015. Gli uomini costituiscono il 42 % dei disoccupati amministrativi del 2023, mentre le donne il rimanente 58 %. Si confermano quindi le proporzioni già rilevate nell'arco del 2022, con un incremento delle donne del 6,4%.

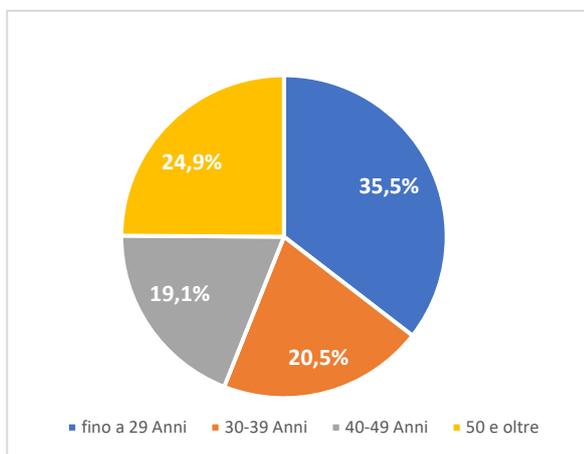


Grafico 14: distribuzione disoccupati amministrativi per classi di età, 2023, Piemonte

Fonte: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

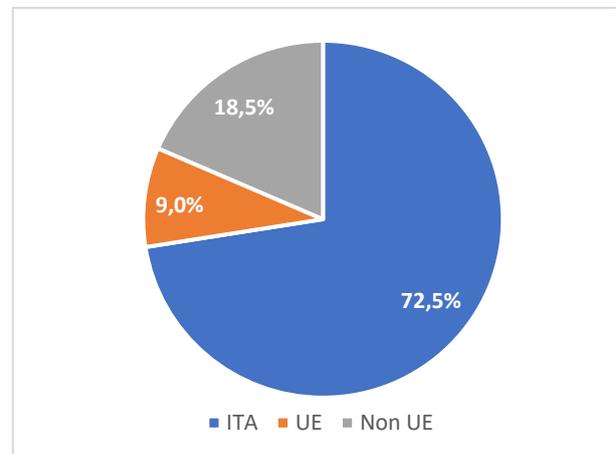


Grafico 15: distribuzione flussi disoccupati amministrativi per cittadinanza, 2023, Piemonte

Fonte: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

I giovani tra i 15 e i 29 anni sono quelli più rappresentati, con il 35,5%, seguiti dalla classe 50 e oltre, con il 24,9%. (grafico 14). Infine, per quanto riguarda la cittadinanza, gli italiani sono la categoria più numerosa

(72,5%), seguita da quella delle persone con provenienza extra UE (18,5%) e da quella delle persone con provenienza UE (9,0%). (grafico 15)

### Servizi erogati dai Centri per l'impiego

In questa sezione rientrano tutti i servizi e le misure rivolti a cittadini e imprese che Agenzia Piemonte Lavoro eroga attraverso i Centri per l'impiego e la sede centrale. Sono compresi tutti i Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) e gli interventi di politica attiva (misure, progetti, protocolli) ad essi collegati, in un'ottica di attivazione dell'utente mirata all'incremento dell'occupabilità.

Tra il 2022 e il 2023, le attività erogate e le persone trattate mostrano una leggera flessione: - 4,1%. (grafico 16) Aumenta a 4,3 la media di servizi pro-capite (a fronte del 4,2 nel 2022), dato che porta ad ipotizzare una maggiore fidelizzazione dell'utente verso i Centri per l'impiego.

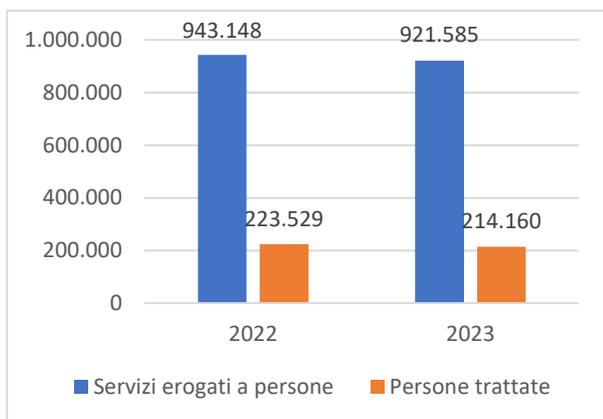


Grafico 16: servizi erogati alle persone, 2022-2023 Piemonte

FONTE: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

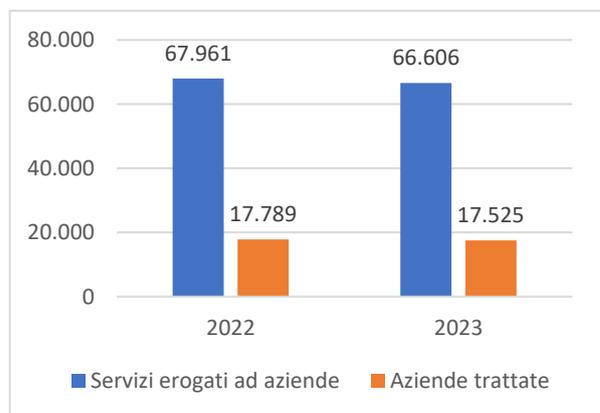


Grafico 17: servizi erogati alle aziende, 2022-2023, Piemonte

FONTE: RIELABORAZIONE APL SU DATI SILP

Anche sul versante delle aziende si osserva una flessione, comunque contenuta: le attività erogate calano del 2,0% e le aziende trattate dell'1,5%. (grafico 17). Ciononostante, rimane stabile la media dei servizi pro capite: 3,8 nell'arco del 2023 a fronte del 3,8 nel 2022. In particolare, i servizi erogati alle aziende sono prevalentemente legati al collocamento mirato.

In conclusione, il 2023 è caratterizzato da un lieve rallentamento delle dinamiche del mercato del lavoro, dopo la ripresa del 2021 e l'ulteriore incremento, seppur più contenuto, del 2022.

A un minor numero di attivazioni contrattuali sembra accompagnarsi una maggiore durata dei rapporti di lavoro in essere e una maggiore propensione verso la stabilità del lavoro subordinato.

Per quanto riguarda la disoccupazione, complessivamente permane la tendenza, già registrata tra il 2021 e il 2022, ad un maggiore afflusso di giovani under 30 e di over 50, indipendentemente dal genere.

Questi dati sono a conferma del fatto che i servizi dei Cpi e le politiche attive del lavoro intercettano i target per cui sono progettati e, in particolare, che i servizi erogati nel 2023 si sono concentrati verso una maggior fidelizzazione degli utenti, soprattutto persone. Si tratta di una tendenza già emersa nel corso del 2022 a seguito dell'introduzione del programma Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL), che ha cambiato l'assetto qualitativo e quantitativo dei modelli organizzativi e di implementazione delle politiche attive del lavoro.

### 1.3 Agenzia Piemonte Lavoro e le strategie europee, nazionali e regionali

Nel solco delle diverse opportunità in termini di linee di finanziamento apertesi negli ultimi anni, il 2024 si annuncia quale primo momento in cui quantificare e valutare i primi risultati delle diversificate policies e misure adottate, anche in relazione all'impatto delle politiche attive del lavoro sui livelli di occupazione e sulle potenzialità di crescita economica del territorio.

Questo approccio, volto a fornire un primo *assessment* di quanto avviato, caratterizza, *in primis*, i fondi della politica di coesione e, nello specifico, il FSE+ e il FESR, ma interessa anche il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), focalizzato in particolare sul piano dell'erogazione dei finanziamenti, da un orientamento al risultato.

Vengono di seguito richiamate le principali linee di finanziamento che investono sul territorio piemontese e che richiedono anche ad APL un apporto sinergico.

Va menzionato, innanzitutto, il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** istituito in ottemperanza al Reg. (UE) 2021/241, approvato il 13 luglio del 2021 e successivamente modificato dall'Italia e approvato dal Consiglio dell'Unione Europea in data 8 dicembre 2023. Le modifiche riguardano, *inter alia*, l'ammontare totale del finanziamento (che, a fronte degli originari 191,5 miliardi di euro, ora ammonta a 194,4 miliardi di euro) e l'aggiunta di una nuova Missione rispetto alle sei originariamente previste, dedicata a REPowerEU<sup>11</sup>. Delle suddette sette Missioni, quella destinata a impattare sul mercato del lavoro è la Missione 5 ("Inclusione e coesione", finalizzata a dare piena attuazione al modello di politiche attive del lavoro delineato con il D.Lgs. 150/2015), attraverso la costruzione di percorsi personalizzati a supporto dell'inserimento o reinserimento lavorativo delle persone prive di occupazione o di lavoratori con redditi inferiori alla soglia di povertà. Le linee di intervento strategicamente più rilevanti contemplate dal PNRR sono:

- l'istituzione del Programma nazionale per la Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), che prevede una sostanziale riforma del sistema delle politiche attive del lavoro, che vede i Centri per l'impiego come attori centrali;
- l'adozione del Piano nazionale nuove competenze – nonché la contestuale erogazione di programmi

---

<sup>11</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni Relativo al Piano RepowerEU Del 18/05/2022

di formazione per le persone disoccupate prese in carico dai Centri per l'impiego – e il consolidamento del sistema stesso della formazione professionale;

- il rafforzamento dei Centri per l'impiego, al fine di rinnovare la rete nazionale dei servizi per il lavoro, migliorare l'integrazione tra sistemi informativi regionali e nazionali, aumentare la prossimità ai cittadini e la capillarità nei territori, favorire l'integrazione con il sistema dell'istruzione e della formazione e introdurre strumenti per l'analisi dei fabbisogni delle competenze e per la certificazione di quest'ultime;
- la definizione di un sistema nazionale di certificazione delle parità di genere, per incentivare e accompagnare le imprese ad adottare scelte adeguate a ridurre, nelle sue molteplici dimensioni, il divario di genere;
- il potenziamento del percorso di formazione duale attraverso l'apprendistato, per promuovere l'occupazione giovanile e l'acquisizione di nuove competenze tecniche e trasversali;
- il potenziamento del servizio civile universale, per spronare più giovani a compiere un percorso di apprendimento non formale.

Una seconda linea di finanziamento è costituita dal **Fondo complementare al Piano di ripresa e resilienza**, istituito attraverso il decreto-legge n. 59 del 6 maggio 2021 (convertito, con modificazioni, dalla legge n.101 del 1° luglio 2021). Il Fondo è dotato di circa 30,6 miliardi di euro ed è destinato a interventi collegati e complementari rispetto a quelli previsti nelle sette missioni del PNRR. I progetti, per essere inclusi nel Fondo, devono rispettare i seguenti parametri: definire una chiara (e verosimile) stima dei costi, osservare i criteri di *tagging* sulla digitalizzazione e sulla sostenibilità dei progetti e il principio del *do no significant harm* (DNSH) e, infine, avere una durata prevista di attuazione che superi il 2026 (ovviamente, fermo restando la compatibilità con i criteri di selezione dei progetti del PNRR). I principali ambiti di intervento contemplati dal Fondo sono:

- lo sviluppo e la diffusione di competenze digitali, nonché di forme di partecipazione e di cittadinanza digitale;
- la ricerca e lo sviluppo in ambito di tecnologie satellitari e di economia spaziale;
- il potenziamento del sistema degli incentivi per l'efficientamento energetico degli edifici (il c.d. "Superbonus 110%");
- l'implementazione di infrastrutture e di sistemi di mobilità sostenibile, il miglioramento dell'accessibilità e della sicurezza delle strade e la sostenibilità ambientale dei porti;
- la valorizzazione del patrimonio culturale e delle aree naturali;
- la tutela della salute, dell'ambiente e del clima e il perseguimento di un modello di ospedale sicuro e

sostenibile;

- l’animazione di iniziative di ricerca di tecnologie e percorsi innovativi in ambito sanitario e assistenziale;
- la costruzione e il miglioramento di padiglioni e spazi appartenenti a strutture penitenziarie per adulti e per minori;
- la stipula di contratti di filiera e distrettuali per i settori agroalimentare, della pesca e dell’acquacoltura, della silvicoltura, della floricoltura e del vivaismo.

Una terza fonte di finanziamento è rappresentata dal **Fondo sociale europeo Plus (FSE+)**, lo strumento principale dell’Unione europea per investire nelle persone e nelle loro competenze e volto a dare attuazione al Pilastro europeo dei diritti sociali. Il Fondo, che per la nostra regione stanziava oltre 1,3 miliardi di euro per il periodo 2021-2027, fornisce un contributo fondamentale alle politiche in materia di occupazione, istruzione e competenze e inclusione sociale. Il FSE+ contribuisce, insieme al PNRR, in un’ottica sinergica e complementare, nonché di orizzonte temporale più lungo, agli obiettivi di migliore funzionamento del mercato del lavoro regionale (con particolare attenzione ai giovani e alle donne), di contrasto alle disuguaglianze derivanti dalla pandemia da COVID-19, di promozione di condizioni di accesso egualitarie ai servizi educativi e di salvaguardia della coesione sociale.

In tal senso, il PR FSE + della Regione Piemonte<sup>12</sup> persegue 8 Obiettivi specifici selezionati tra quelli indicati nell’art.4 del Reg (UE) 2021/1057, riconducibili a 4 aree di policy (Priorità): occupazione, istruzione e formazione, inclusione sociale e occupazione giovanile.

Nell’ambito delle Priorità e degli Obiettivi specifici (OS) selezionati, sono identificate nel PR FSE + alcune azioni di possibile implementazione, tra cui:

- per la Priorità Occupazione (OS “a” ESO 4.1; OS “b” ESO 4.2; OS “c” ESO 4.3), quella in cui l’apporto di Agenzia può essere più funzionale in ragione delle tematiche affrontate: servizi e misure di politica attiva del lavoro (compresa la formazione finalizzata all’inserimento sul mercato del lavoro); servizi e contributi per la creazione d’impresa e per il sostegno alle start-up; mobilità transnazionale; rafforzamento delle imprese del terzo settore; ricollocazione e mobilità professionale (compreso l’apprendistato per la ricollocazione); rilevazione dei fabbisogni; rafforzamento dei servizi per l’impiego, in una prospettiva di rete con gli altri attori e servizi di welfare territoriale; sostegno all’occupazione femminile attraverso misure di conciliazione e per la riduzione delle disuguaglianze di genere nell’accesso e permanenza nel mercato del lavoro;

---

<sup>12</sup> Il Programma è stato approvato dalla Commissione Europea con Decisione di Esecuzione 2022(5299) del 18.7.2022; nel 2023 è stato oggetto di una modifica resasi necessaria a causa sia del mutamento dello scenario socioeconomico sia della complementarità con altre fonti di finanziamento, approvata dalla Commissione con Decisione di Esecuzione C (2023) 5578 del 10.8.2023.

- per la Priorità Istruzione e Formazione (OS “e” ESO 4.5; OS “f” ESO 4.6; OS “g” ESO 4.7): interventi volti alla qualificazione e rafforzamento dei sistemi di orientamento e di formazione professionale; azioni per l’individuazione, validazione e certificazione delle competenze (IVC); percorsi IFTS/ITS; formazione post obbligo non ordinamentale (qualificazioni regionali); formazione continua e permanente;
- per la Priorità Inclusione sociale (OS “h” ESO 4.8; OS “k” ESO 4.11): interventi volti a sostenere l’occupabilità e la cittadinanza attiva di diverse categorie di destinatari (dai disoccupati di lunga durata ai migranti, disabili, altre categorie svantaggiate); interventi finalizzati al rafforzamento del sistema dei servizi socioassistenziali anche attraverso un maggiore coinvolgimento degli attori locali e del Terzo settore;
- per la Priorità Occupazione giovanile (OS “a” ESO 4.1; OS “f” ESO 4.6): l’apprendistato (professionalizzante, per il conseguimento di titoli di istruzione secondaria/terziaria, per la ricerca); l’orientamento; il sostegno a progetti mirati a prevenire e contrastare il fenomeno dei NEET; i percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) e altre misure di contrasto all’abbandono scolastico.

A queste azioni si aggiungono interventi per il rafforzamento della capacità delle parti sociali e delle organizzazioni della società civile, a valere sugli OS “b” e “k”.

Affine e, in buona sostanza, complementare al FSE Plus è il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), dedicato al contrasto del divario tra diversi livelli di sviluppo che sussiste tra le differenti regioni europee e a favorire il miglioramento delle condizioni di vita nelle aree meno favorite<sup>13</sup>. **Il Programma Regionale (PR) FESR Piemonte 2021-2027 della Regione Piemonte**, approvato con Decisione di esecuzione della Commissione europea C (2022) n. 7270 del 7 ottobre 2022 (recepita, a sua volta, con deliberazione della Giunta regionale n. 41-5898 del 28 ottobre 2022), prevede quasi 1,5 miliardi di euro per affrontare le grandi sfide per lo sviluppo, coniugando rilancio della competitività e sostenibilità e inclusività della crescita. Il PR FESR si articola in cinque Priorità:

- Priorità I – RSI, competitività e transizione digitale, che promuove azioni di sostegno e di rafforzamento dimensionale, tecnologico e organizzativo delle imprese e della pubblica amministrazione (Obiettivo di policy -OP 1);
- Priorità II – Transizione ecologica e resilienza, che prevede un insieme articolato di interventi rivolti al sistema produttivo e ai soggetti pubblici per promuovere l’espansione dell’utilizzo di tecnologie di

---

<sup>13</sup> Il Fondo dedica particolare attenzione ai territori con permanenti svantaggi naturali o demografici (come le regioni più settentrionali dell’UE) e alle aree insulari, transfrontaliere e di montagna.

- teleriscaldamento e di tele-raffrescamento, incentivando l'uso di fonti rinnovabili e/o non inquinanti e tutelando la biodiversità dei territori (Obiettivo di policy -OP 2);
- Priorità III – Mobilità urbana sostenibile, che sponsorizza la mobilità ciclistica quale driver dei sistemi di mobilità urbana del prossimo futuro (Obiettivo di policy -OP 2);
  - Priorità IV – Infrastrutture per lo sviluppo delle competenze, che sostiene il potenziamento delle infrastrutture delle istituzioni scolastiche paritarie e degli enti del sistema regionale della formazione che erogano percorsi di istruzione e formazione professionale (Obiettivo di policy -OP 4);
  - Priorità V – Coesione e sviluppo territoriale, che stimola interventi per la valorizzazione sostenibile del territorio, per la rigenerazione urbana e per la tutela del patrimonio culturale e naturale (Obiettivo di policy -OP 5).

In particolare, Agenzia Piemonte Lavoro potrà avere un ruolo nella definizione e realizzazione degli interventi attuativi della Priorità V (OP5) relativa alle **Strategie Urbane d'Area** - SUA, di cui alla D.G.R. 80 - 6284 del 16.12.2022 e alle Aree interne in sinergia con la Strategia nazionale. Con la Determinazione dirigenziale n. 203 del 15.05.2023 (così come codificata con D.D. n. 328/A1905B/2023 del 31.07.2023) sono stati individuati i Comuni/Unioni di Comuni componenti le aggregazioni urbane e i soggetti capofila. Le 14 aggregazioni sono Alto novarese e bassa Val Sesia (capofila Comune di Borgomanero), Comuni alessandrini (capofila Comune di Tortona), Langhe (capofila Comune di Alba), Braidese (capofila Comune di Bra), Monregalese e basso cuneese (capofila Comune di Mondovì), Saluzzese (Capofila Comune di Busca), Pinerolese (Capofila Unione Montana Pinerolese), Valli di Susa e Sangone (capofila Unione Montana Valle di Susa), Ciriacese (capofila Comune di Ciriè), Canavese ed Eporediese (capofila Comune di Chivasso), Collina e pianura torinese (capofila Comune di Carmagnola), Area metropolitana ovest (capofila Venaria Reale), Area metropolitana sud (capofila Comune di Orbassano), Area metropolitana nord (comune di Unione dei Comuni Nord Est Torino).

Con la Determinazione Dirigenziale n. 283 del 30 giugno 2023 è stato approvato il Disciplinare di Attuazione delle Strategie Urbane d'Area (SUA) che regola i principi generali che devono essere adottati e applicati alla predisposizione delle SUA e dei rispettivi interventi e con la Determinazione dirigenziale n. 281 del 30.06.2023 sono state approvate le domande e concessi i contributi in riferimento al "Bando per la selezione di progetti per l'acquisizione di servizi per la predisposizione della Strategia Urbana d'Area". Con la Determinazione dirigenziale n. 519 del 30.11.2023 è stata integrata la D.D. n. 281/2023 del 30/06/2023 mediante la presa d'atto dei CUP dei soggetti beneficiari. Le strategie urbane sono in via di definizione. Una volta approvate saranno elemento di contesto essenziale per orientare l'attuazione delle politiche e dei servizi che APL volge sul territorio attraverso i Centri per l'impiego.

Nel grafico seguente sono indicate le fasi di sviluppo e attuazione delle strategie SUA.

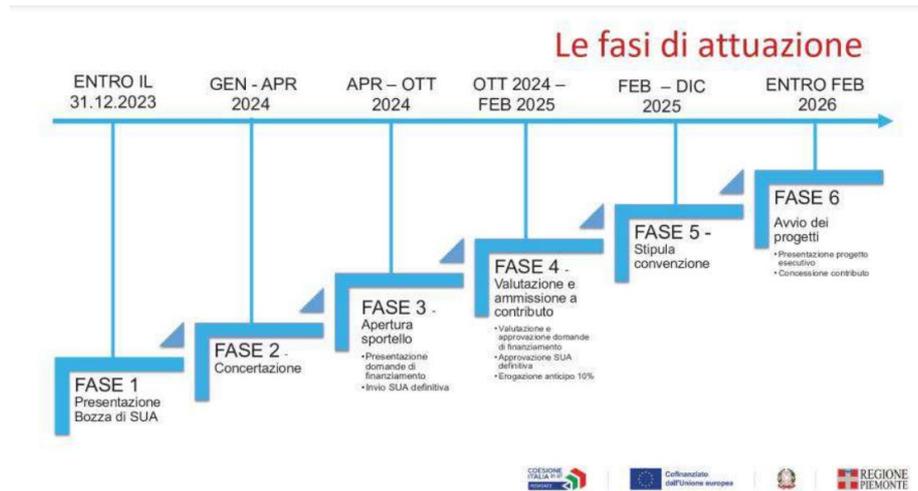


Grafico 18: fasi di attuazione delle strategie SUA

È inoltre ravvisabile un ruolo di Agenzia Piemonte Lavoro nel contesto:

- della Priorità I, per RSO.1.4, riguardante anche interventi di rafforzamento delle competenze del personale occupato;
- della Priorità II, per quanto riguarda il rafforzamento delle competenze e la selezione del personale volto a sostenere la transizione ecologica;
- della Priorità IV, per RSO4.2, rispetto agli interventi aventi come beneficiarie le scuole paritarie, le agenzie formative e gli Istituti tecnologici superiori (ITS).

Occorre inoltre considerare gli interventi che realizzerà la Città di Torino come organismo intermedio del Programma Nazionale PN Metro Plus Città Medie Sud 2021-2027, approvato con decisione C(2022) 9773 del 16 Dicembre 2022. In continuità su alcune tematiche (digitale, mobilità, efficientamento energetico e inclusione sociale) il nuovo programma amplia la propria azione in ambiti di intervento sfidanti e innovativi, strettamente correlati allo sviluppo urbano:

- azioni integrate di rigenerazione urbana;
- «green»;
- innovazione sociale;
- accesso all'occupazione;
- interventi di natura ambientale e di economia circolare;
- promozione sviluppo sociale anche attraverso la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza.

In relazione a questo Programma e alla declinazione strategica per la Città di Torino, di seguito sono riportati gli obiettivi specifici afferenti all'OP4 e le correlate azioni previste in cui si può ipotizzare un coinvolgimento di Agenzia Piemonte Lavoro.

Obiettivo specifico	Azione
ESO4.8. Incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità, la non discriminazione e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità, in particolare dei gruppi svantaggiati (FSE+)	4.4.8.1 Misure di riduzione del disagio e di incentivazione attiva rivolte a soggetti vulnerabili comprendenti un mix di interventi personalizzati di tipo formativo e di accompagnamento all'occupazione
ESO4.8. Incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità, la non discriminazione e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità, in particolare dei gruppi svantaggiati (FSE+)	4.4.8.2 Sostegno a progetti di inclusione attiva e generazione di nuove opportunità occupazionali da parte dell'economia sociale
ESO4.11. Migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili, compresi i servizi che promuovono l'accesso agli alloggi e all'assistenza incentrata sulla persona, anche in ambito sanitario; modernizzare i sistemi di protezione sociale, anche promuovendone l'accesso e prestando particolare attenzione ai minori e ai gruppi svantaggiati; migliorare l'accessibilità l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata, anche per le persone con disabilità (FSE+)	4.4.11.1 Rafforzamento della rete dei servizi del territorio
ESO4.11. Migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili, compresi i servizi che promuovono l'accesso agli alloggi e all'assistenza incentrata sulla persona, anche in ambito sanitario; modernizzare i sistemi di protezione sociale, anche promuovendone l'accesso e prestando particolare attenzione ai minori e ai gruppi svantaggiati; migliorare l'accessibilità l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata, anche per le persone con disabilità (FSE+)	4.4.11.2 Sostegno all'attivazione e coinvolgimento del Terzo settore e della comunità in nuovi servizi
ESO4.12. Promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, compresi gli indigenti e i bambini (FSE+)	4.4.12.1 Integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale

Attualmente la Città di Torino sta predisponendo il proprio piano in relazione agli interventi da mettere in campo sul territorio nel contesto del PN Metro Plus Città Medie Sud 2021-2027.

Per completezza<sup>14</sup>, va infine menzionato il **Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) 2021-2027**, strumento finanziario attraverso il quale il Governo italiano (insieme ai succitati fondi europei), dà attuazione alle politiche per lo sviluppo della coesione economica, sociale e territoriale e per contrastare ed eliminare gli squilibri economici e sociali. In merito agli ambiti di intervento, per il periodo 2021-2027, la programmazione FSC raccoglie le sfide poste dalle transizioni verde e digitale e mira ad accompagnare il Paese verso un'economia a zero emissioni nette di carbonio, migliorando le infrastrutture fisiche e digitali e perseguendo l'inclusione sociale. Al momento sono stati approvati con la Delibera CIPRESS n. 79/2021, alcuni interventi finanziati con l'anticipazione delle risorse FSC 2021-2027, che per il Piemonte ammontano a € 132.013.666,35 (cfr. Deliberazione della Giunta Regionale 14 giugno 2022, n. 51-5212 di presa d'atto). Nello specifico si tratta di:

- indirizzi per la programmazione triennale in materia di offerta formativa di Istruzione e Formazione Professionale per € 35.992.650,00;
- sostegno a progetti strategici di investimento sulla specializzazione del capitale umano, in coerenza alle scelte di investimento del sistema imprenditoriale regionale – integrazione di iniziative finanziate con altri fondi – attività formative finalizzate all'occupazione per € 38.932.481,00;
- programmazione integrata dell'offerta formativa regionale del Sistema di Istruzione e formazione tecnica superiore per € 5.839.000,00;
- programmazione integrata dell'offerta formativa regionale del Sistema di Istruzione e formazione tecnica superiore per € 735.869,00.

Con D.G.R. n. 48-7761 del 20 novembre 2023, rettificata con D.G.R. n. 30-7794 del 27 novembre 2023, la Giunta regionale ha approvato, ai sensi del decreto-legge 124/2023, lo schema di Accordo per la Coesione, comprensivo dell'elenco degli interventi con i relativi cronoprogrammi e piani finanziari (con durata fino al 31 dicembre 2031) relativo al FSC 2021-2027 (assegnazione in anticipazione e assegnazione ordinarie), da sottoscrivere con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, finalizzato a realizzare un programma unitario di interventi sul territorio della Regione Piemonte per lo sviluppo infrastrutturale, economico e sociale del territorio, tramite una strategia di azioni sinergiche e integrate, coordinando e mettendo a sistema le fonti finanziarie europee e nazionali disponibili per la politica di coesione, in un'ottica integrata e da realizzare in stretta sinergia con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Tale Accordo è stato sottoscritto ad Asti in data 7 dicembre 2023, dal Governo, rappresentato del Presidente del Consiglio dei Ministri, Giorgia Meloni, e dalla Regione Piemonte, rappresentata dal Presidente Alberto Cirio.

---

<sup>14</sup> Il Fondo Sviluppo e Coesione è infatti prioritariamente dedicato a interventi che insistono sul territorio delle regioni del Mezzogiorno d'Italia.

Gli interventi oggetto del suddetto Accordo, concordati tra il Governo e la Regione Piemonte, per quanto riguarda l'assegnazione ordinaria FSC 2021-2027 ricadono negli ambiti di intervento:

- Competitività delle imprese (euro 40.000.000,00),
- Energia (euro 23.812.365,00),
- Cultura (euro 10.000.000,00),
- Trasporti e mobilità (euro 43.406.624,00),
- Riqualificazione urbana e territoriale (euro 208.168.153,16),
- Sociale e salute (euro 188.187.635),
- Capacità amministrativa (euro 3.980.847,72),

a cui si aggiunge la voce di "Cofinanziamento PR", destinata al cofinanziamento del Programma Regionale FESR 2021-2027 della Regione Piemonte, ai sensi dell'articolo 23, comma 1-ter, del decreto-legge 6 novembre 2021, n. 152, per euro 170.000.000,00.

Tra i primi provvedimenti di attuazione si segnala la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1-8152 del 12 febbraio 2024 che ha approvato:

- la composizione definitiva delle aree territoriali omogenee, elencate nell'Allegato A, parte integrante e sostanziale della deliberazione e rappresentate graficamente come aggregazioni territoriali in dettaglio comunale nell'Allegato B alla medesima;
- la ripartizione delle risorse previste dal FSC 2021-2027, pari a euro 105.000.000,00, per la linea di intervento delle Strategie territoriali d'area omogenea, come da Allegato C, parte integrante e sostanziale della medesima deliberazione;
- le disposizioni e le modalità attuative per il 2024, di cui all'Allegato D.

La predetta D.G.R. demanda inoltre alla Direzione regionale Coordinamento politiche e fondi europei - Turismo e Sport l'adozione degli atti e dei provvedimenti necessari per l'attuazione, ivi compresi il coordinamento delle ulteriori fasi attuative della programmazione territoriale integrata per lo sviluppo e la coesione e la pubblicazione dell'Avviso contenente le modalità di presentazione del piano degli interventi, nonché la messa a disposizione, a favore di ciascuna area territoriale, dei dati di contesto socio-economici per costruire il piano degli interventi.

Si riporta di seguito l'allegato B alla predetta deliberazione, che mostra in modo chiaro come sono distribuite sul territorio regionale:

- le 24 aree territoriali omogenee FSC 2021-2027 (che coinvolgono 805 Comuni)
- le 14 SUA FESR 2021-2027 (che coinvolgono 204 Comuni)
- le 2 Aree interne 2021-2027 (che coinvolgono 65 Comuni)
- le 4 Aree interne 2014-2020 (che coinvolgono 92 Comuni).

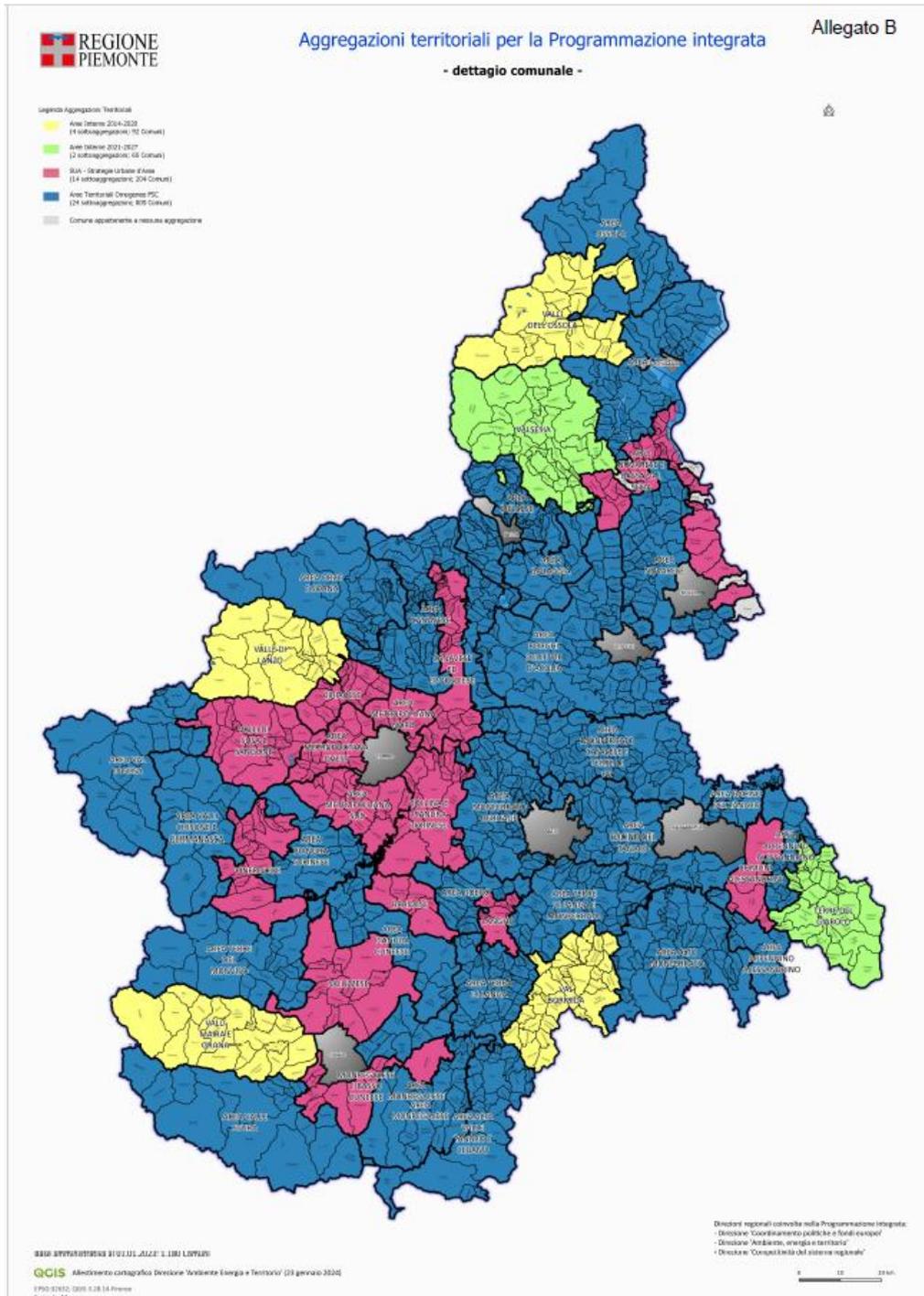


Figura 2 3: aree territoriali Deliberazione della Giunta Regionale n. 1-8152 del 12 febbraio 2024

A fronte di queste molteplici risorse messe a disposizione, per il sistema regionale piemontese e per Agenzia Piemonte Lavoro, in qualità di ente strumentale dedicato all'erogazione di misure e servizi di politica attiva del lavoro – si rende necessario monitorare e valutare attentamente l'implementazione degli interventi messi in campo al fine di ottimizzare gli investimenti, in un'ottica di composizione e integrazione degli interventi e dei servizi.

## 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

### 2.1 Valore pubblico

La missione istituzionale delle pubbliche amministrazioni è la creazione di valore pubblico a favore dei propri utenti, degli stakeholder e dei cittadini. Un ente crea valore pubblico quando riesce a gestire secondo economicità le risorse a disposizione, quando tende a valorizzare il proprio patrimonio in modo funzionale al reale soddisfacimento dei bisogni. Il valore pubblico è un paradigma di indubbia potenzialità evocativa che si realizza grazie ad un equilibrato connubio di economicità e socialità capace di mettere in primo piano il fattore ambientale e la gestione delle risorse pubbliche, esso è rappresentato dall'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale) che si viene a creare presso la collettività, deriva dall'azione dei diversi soggetti pubblici che lo perseguono mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio, sostenibilità ambientale, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

Il processo di generazione del valore pubblico – ovvero, favorire il benessere di tutta la collettività amministrata (*outcome*) – è strettamente correlato a una gestione strategica del capitale umano e focalizza la sua attenzione al miglioramento prodotto all'interno degli enti e più nello specifico a quello correlato al benessere organizzativo dei dipendenti. Il valore pubblico non presidia unicamente il “benessere addizionale” che viene prodotto (il “cosa”, logica di breve periodo), ma anche il “come” allargando la sfera di attenzione alla prospettiva di medio-lungo periodo.

L'obiettivo dell'amministrazione non è quello di generare Valore Pubblico nel qui ed ora, bensì di supportare gli utenti, gli stakeholder e i cittadini nella transizione e nel cambiamento, attraverso specifiche progettualità volte alla semplificazione, alla digitalizzazione, alla piena accessibilità ed alle pari opportunità.

In quest'ottica, le azioni avviate da Agenzia Piemonte Lavoro tendono ad offrire la piena accessibilità, non solo fisica, ma anche digitale, ai cittadini con maggior difficoltà e alle imprese, facendo riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030) e alle misure previste dall'Agenda Semplificazione e Agenda Digitale.

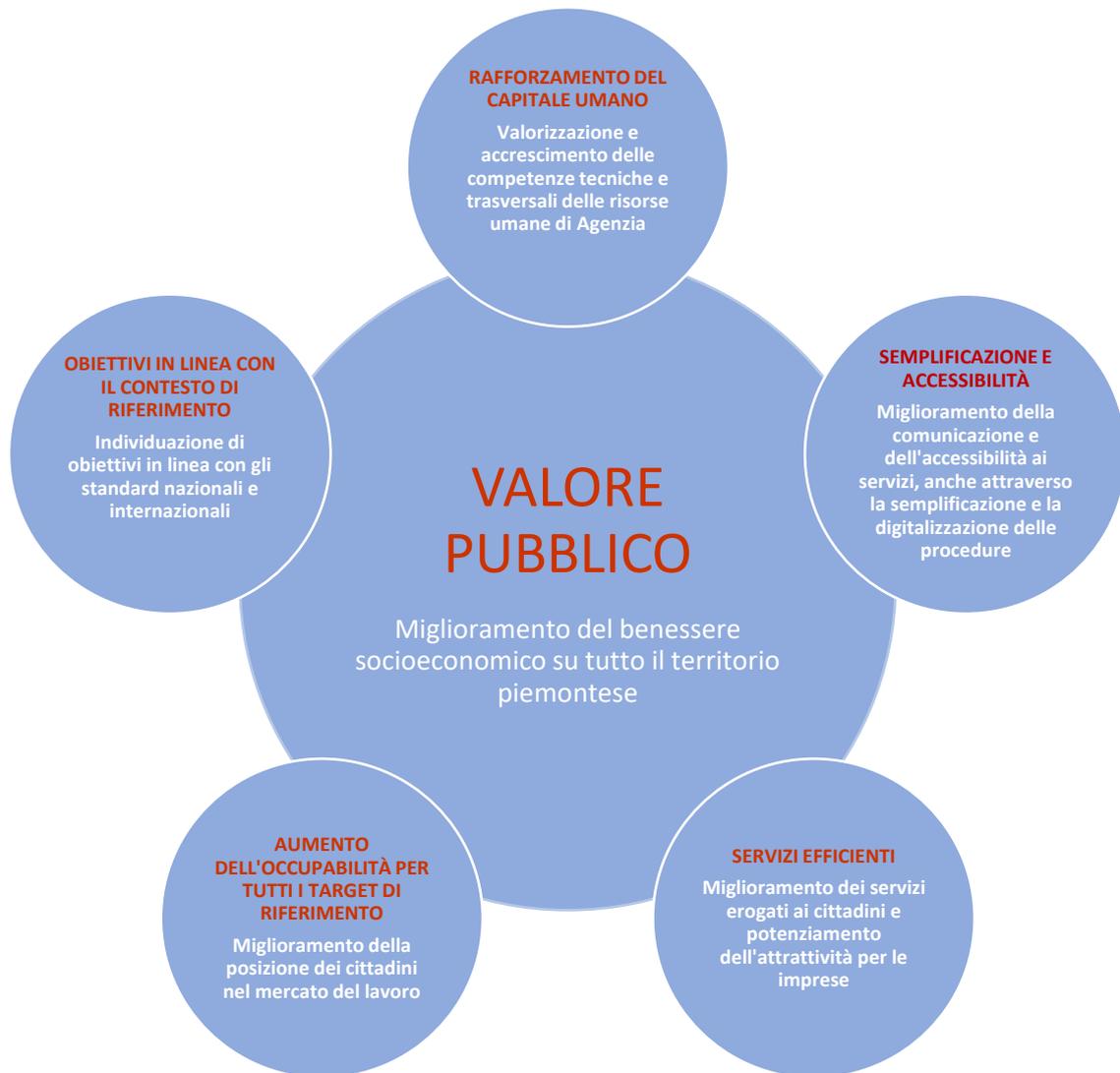
### 2.1.1 I compiti di Agenzia Piemonte Lavoro e gli ambiti che generano valore pubblico

La principale funzione di Agenzia Piemonte Lavoro è quella di garantire un'efficace e omogenea erogazione dei servizi per il lavoro nei confronti delle persone disoccupate, sostenerle nel loro percorso di crescita professionale e nella ricerca di un'occupazione, puntando su interventi coerenti con le esigenze del tessuto produttivo. La Regione, attraverso Agenzia, garantisce il presidio territoriale delle politiche attive e passive del lavoro, fondato sulla cooperazione tra le istituzioni territoriali, sulla collaborazione tra soggetti pubblici e privati accreditati nell'ambito della rete per il lavoro.

Questo processo si avvia con la predisposizione di obiettivi strategici, il cui raggiungimento impatta in maniera positiva nei confronti dei soggetti (cittadini ed imprese) verso i quali l'azione di Agenzia dispiega la propria efficacia. Oltre al raggiungimento degli obiettivi *core*, le misure introdotte vengono integrate da obiettivi trasversali, relativi a processi di semplificazione dei procedimenti, digitalizzazione e garanzia della piena accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere.

Tale strategia viene perseguita con la realizzazione di un percorso che coinvolge tutti i dipendenti di Agenzia e che prevede la valorizzazione del capitale umano. Migliorando il contesto nel quale il dipendente opera si potrà incidere significativamente sulla sua capacità di performance, rendendo quest'ultimo in grado di fornire una più efficiente erogazione dei servizi e di conseguenza diventare esso stesso, attraverso il proprio lavoro, un soggetto in grado di produrre valore pubblico.

In maniera schematica si può rappresentare il valore pubblico di Agenzia Piemonte Lavoro come segue.



L'individuazione di obiettivi strategici in linea con le tendenze nazionali ed internazionali, in particolare all'interno di una cornice europea, offre la possibilità di orientare le proprie attività ed il proprio mandato istituzionale verso un sistema che si autoalimenta attraverso la messa in circolo di valore pubblico. Tale sistema può esistere nella misura in cui l'organizzazione incrementa le risorse ad esso destinate, soprattutto se investe nel capitale umano favorendo un continuo processo di *empowerment*, inteso come potenziamento delle competenze e come valore prodotto dall'integrazione e dall'interazione tra componenti di una collettività. Agenzia si configura come una comunità con una propria cultura organizzativa che investe sul capitale umano e che opera per la concretizzazione di quegli obiettivi mirati a rendere un ente accessibile, trasparente, efficiente.

## 2.2 Performance

La sottosezione in esame è predisposta secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del D.Lgs. n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica che definiscono il Piano delle performance degli enti pubblici. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance, di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del richiamato D.Lgs..

Il Piano di potenziamento previsto per i Centri per l'impiego ha trasformato l'Ente sia in termini di risorse umane che di competenze ad esso assegnate.

In questo rinnovato contesto il PIAO, e nello specifico la sottosezione dedicata alla performance, può diventare un utile strumento di supporto per i processi decisionali, favorendo la coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione della creazione di valore pubblico, rappresenta dunque un'utile guida per migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, ai percorsi realizzativi e ai comportamenti dei singoli.

I principali stakeholder di Agenzia sono i disoccupati, le famiglie, i giovani, le imprese, le donne, i soggetti che compongono la Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (ex art. 1, D.Lgs. 150/2015), la Regione, i comuni, le associazioni datoriali e sindacali, il Terzo settore.

La presente sottosezione al PIAO si propone di illustrare gli obiettivi strategici e operativi, gli indicatori ed i risultati attesi su cui si baserà la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano della performance intende rispondere ai compiti affidati ed assicurare:

- la qualità della rappresentazione della performance, il processo con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione e l'articolazione degli stessi;
- la chiarezza della rappresentazione della performance esplicitando il "legame" tra bisogni della collettività, strategie, obiettivi e indicatori dell'amministrazione, al fine di assicurare l'erogazione dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro;
- l'attendibilità della rappresentazione della performance in termini di verificabilità *ex post* della sua correttezza metodologica;
- la trasparenza dell'attività degli enti pubblici.

### 2.2.1 Gli obiettivi strategici

I paragrafi che seguono rappresentano una descrizione di alcuni degli obiettivi, con i relativi indicatori, che generano un impatto sui soggetti verso i quali Agenzia indirizza la sua azione. Nel recepire le indicazioni dettate dalla normativa che istituisce il PIAO, sono state indagate le aree all'interno delle quali agli obiettivi di performance sono assegnati dei valori attesi. Nella scelta degli obiettivi sono state individuate da una parte

le misure che producono un avanzamento nel mercato del lavoro di cittadini e imprese, dall'altro si è posta attenzione su temi come il benessere organizzativo, pari opportunità ed equilibrio di genere, elementi che contribuiscono a rendere il luogo di lavoro un ambiente inclusivo in cui il dipendente opera in un contesto ottimale per il perseguimento della performance ad esso assegnata.

Al fine di elaborare gli obiettivi strategici, per il 2024 sono state considerate le seguenti priorità:

- migliorare l'erogazione dei livelli essenziali delle prestazioni presidiando capillarmente il territorio.
- recepire le nuove esigenze rispetto all'utilizzo delle strutture fisiche e informatiche e rispetto al rafforzamento delle professionalità e del benessere organizzativo;
- ottimizzare i processi organizzativi a supporto dell'implementazione delle politiche del lavoro per applicare efficacemente i principi della *lean organization*.

Tali indicazioni, declinate in obiettivi strategici e qui di seguito illustrate, rappresentano la *value proposition* dell'Ente e costituiscono l'asse centrale su cui poggiano gli obiettivi operativi ed esecutivi che guideranno le scelte nel corso del 2024. Il conseguimento degli obiettivi strategici coinvolge l'intera struttura dell'Agenzia in quanto gli stessi si caratterizzano per un impatto fortemente trasversale sulla "macchina burocratica". Ciò non toglie, ovviamente, che certi obiettivi siano da attribuirsi più marcatamente alla competenza di alcune unità organizzative piuttosto che a quella di altre, ma i medesimi, proprio in relazione al loro carattere strategico, vengono conseguiti con il contributo dell'intera struttura.

### **Obiettivo 1: migliorare l'occupabilità e l'occupazione dei cittadini nel territorio piemontese**

Questo obiettivo costituisce il principale impegno che le norme assegnano ad Agenzia in materia di erogazione di servizi pubblici per l'impiego. Per la sua realizzazione sono state pianificate le seguenti azioni:

- monitoraggio e implementazione del programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori);
- efficientamento delle attività dei Centri per l'impiego;
- riprogettazione delle attività di caricamento dati e monitoraggio dei servizi alla persona e all'impresa e del matching erogati dai Centri per l'impiego in linea con il nuovo Silp;
- potenziamento dei servizi di incontro domanda e offerta;
- miglioramento della consulenza orientativa;
- progettazione di interventi finalizzati ad incrementare l'occupabilità di persone in condizioni di svantaggio economico e sociale;
- promozione di attività di tutoraggio dei tirocini;
- promozione e gestione di avviamento a selezione nelle pubbliche amministrazioni per i soggetti che hanno assolto l'obbligo scolastico;

- organizzazione di eventi territoriali sulla presentazione dei risultati delle politiche attive del lavoro nella Regione Piemonte con la partecipazione delle aziende che hanno fruito dei servizi erogati dai Centri per l'impiego;
- implementazione di una procedura per gestire le diverse problematiche che riguardano i minorenni in condivisione con i Cpi e con la rete dei soggetti esterni;
- analisi e gestione dell'applicazione del Lep k (chiamata pubblica) e del Lep L (progetti di pubblica utilità e cantieri di lavoro);
- sviluppo di servizi e interventi rivolti ai datori di lavoro per favorire l'inserimento lavorativo ed il lavoro qualificato di cittadini stranieri;
- organizzazione di recruiting days e tailormade events, anche on-line, tra i datori di lavoro e i candidati interessati (IDO);
- informazione efficace verso le persone in cerca di occupazione o persone già occupate in merito alle opportunità di avvio di un'attività autonoma (MIP).

## **Obiettivo 2: migliorare la comunicazione interna ed esterna attraverso la promozione di eventi**

Agenzia Piemonte Lavoro intende promuovere una serie di azioni strategiche finalizzate a rendere più fluida, omogenea e circolare la comunicazione interna ed esterna, garantendo la stessa efficacia anche ai soggetti privi di adeguate competenze digitali. Verrà così dato maggior supporto ai Centri per l'impiego nella promozione di iniziative territoriali grazie al consolidamento delle relazioni con i media locali. Inoltre:

- si potenzierà la rete Intranet, attraverso la piattaforma *People*, e si effettuerà la riorganizzazione del sito istituzionale il cui rilascio è avvenuto nel 2022;
- particolare attenzione, anche in raccordo con quanto previsto a valere sull'OS b) – ESO 4.2 del PR FSE+ 21-27 della Regione Piemonte, verrà dedicata alla promozione di eventi di diversa natura, che potranno contemplare la partecipazione attiva di soggetti pubblici e privati e che saranno finalizzati non solo a favorire l'orientamento e l'incrocio della domanda e dell'offerta di lavoro, ma anche a far conoscere ai differenti stakeholder la variegata architettura delle attività svolte e dei servizi erogati. Ne sono un esempio i campionati dei mestieri WorldSkills Piemonte, la *job fair* IOLAVORO e gli eventi organizzati nei singoli territori rivolti a cittadini ed imprese finalizzati alla promozione delle politiche del lavoro attuate nella nostra regione. Rispetto al confronto tra stakeholder, eventi dedicati potranno anche riguardare l'analisi dei fabbisogni occupazionali, professionali e di competenze (attraverso la presentazione e spiegazione di dati ed indicatori, nonché attraverso la raccolta dei fabbisogni ed esigenze conosciuti/espressi dagli stakeholder).

Per favorire una miglior conoscenza del mercato del lavoro, delle professioni e competenze necessarie (da comunicare internamente ed esternamente in maniera targettizzata), verrà perseguita una sempre maggiore collaborazione con altri enti di ricerca che elaborano dati (in particolare Ires Piemonte, ma anche Unioncamere), favorendo il confronto su metodologia e logiche d'uso delle analisi e la condivisione di obiettivi e informazioni, per un apprendimento collettivo ai fini dell'armonizzazione del sistema.

### **Obiettivo 3: consolidare il ruolo dei Centri per l'impiego come porta di accesso per i servizi al lavoro e sviluppare la rete con gli stakeholders del territorio**

Il potenziamento delle reti territoriali, anche per il 2024, sarà prioritario per Agenzia e vedrà i Centri per l'impiego impegnati con rinnovata incisività nel facilitare la cooperazione tra soggetti pubblici e privati, in raccordo anche con quanto previsto dall'OS b) – ESO 4.2 del PR FSE+ della Regione Piemonte, ponendosi in continuità con le analisi di sistema svolte nel 2023 e alle conseguenti riflessioni sviluppate e condivise con la Regione Piemonte – Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro -, volte al rafforzamento di un intervento congiunto per sviluppare un nuovo sistema di *governance* delle reti territoriali per il lavoro e l'inclusione, finalizzato all'ascolto ed alla valorizzazione dei territori e degli stakeholder.

Grazie alla *governance* esercitata nell'ambito della rete con gli stakeholder del territorio, i centri per l'impiego rappresenteranno in maniera sempre più strutturata ed efficace la porta di accesso ai servizi al lavoro, consentendo ai cittadini e alle imprese di trovarsi al centro di un sistema composito, volto a soddisfare le loro differenti istanze. Il potenziamento della modalità di accesso ai servizi a distanza è da intendersi in alternativa e non in sostituzione della modalità in presenza, quest'ultima continuerà ad essere garantita per quelle fasce di popolazione che manifesteranno un basso livello di competenze digitali o per quei servizi che richiedano, per complessità del bisogno, lo scambio diretto tra operatore e cittadino. Come già richiamato nell'obiettivo strategico 1, la creazione di sportelli di prossimità avrà il compito di dare un ulteriore impulso nell'avvicinare i Centri per l'impiego ai cittadini ed alle imprese.

### **Obiettivo 4: migliorare la struttura organizzativa in un'ottica di efficientamento dei processi e dei procedimenti**

Grazie all'ingegnerizzazione dei principali processi di lavoro, Agenzia si pone l'obiettivo di migliorare ed innalzare i livelli di performance dei servizi pubblici per l'impiego e garantire i LEP in modo omogeneo su tutto il territorio regionale, secondo i principi di:

- razionalizzazione e semplificazione degli iter amministrativi anche attraverso l'adozione di un regolamento sulla redazione degli atti;
- semplificazione ed ottimizzazione delle procedure che regolano il diritto di accesso agli atti, con particolare riferimento a quello documentale sullo stato di occupazione;

- efficientamento della raccolta e dell'organizzazione dei dati necessari alla gestione delle procedure di appalto;
- snellimento delle procedure relative alla comunicazione verso i dipendenti circa i regolamenti vigenti e le prassi da adottare per l'accesso ai diversi istituti;
- aggiornamento del sistema informativo "governo delle partecipate" della Regione Piemonte;
- controllo sulle tematiche relative alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- promozione della cultura della legalità e della conoscenza degli strumenti a supporto;
- implementazione della sostenibilità ambientale per razionalizzare l'uso delle risorse naturali e delle materie prime;
- semplificazione delle procedure del protocollo informatico;
- efficientamento del sistema della gestione documentale al fine di garantire l'uniformità dei processi ed il rispetto delle disposizioni normative;
- acquisizione della piattaforma certificata per la gestione del ciclo dei contratti pubblici.

#### **Obiettivo 5: promuovere la valorizzazione del capitale umano e il benessere organizzativo**

Agenzia Piemonte Lavoro è consapevole che priorità ed obiettivi organizzativi e di servizio non possono essere perseguiti se non attraverso personale con elevati livelli di prontezza professionale e di competenze trasversali, pertanto, a partire da questo assunto, le politiche e le pratiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane rappresentano un valore costituente e determinante per rispondere alle finalità della Regione Piemonte. Anche per il 2024. Agenzia Piemonte Lavoro prosegue la valorizzazione del capitale umano attraverso percorsi di:

- ottimizzazione e gestione dello sviluppo delle procedure di carriera all'interno di Agenzia;
- valutazione del rischio da Stress Lavoro Correlato ai sensi dell'art.28 del D.Lgs. 81/08;
- promozione e diffusione delle attività del Servizio di ascolto;
- garanzia di continuità dei colloqui individuali richiesti nell'ambito del Servizio di Ascolto psicologico;
- valorizzazione del benessere di chi lavora e contrasto alle discriminazioni attraverso il CUG (Comitato unico di garanzia per le pari opportunità)
- promozione dello sviluppo delle competenze e dell'aggiornamento professionale;
- gestione della nuova convenzione per la copertura delle quote d'obbligo L.68/99 e s.m.i.;
- corretta gestione della sorveglianza sanitaria per tutto il personale dipendente, a tutela dello stato di salute e di sicurezza dei lavoratori, attuando le visite sanitarie per la formulazione dei giudizi di idoneità, le eventuali prescrizioni mediche e i relativi sopralluoghi degli ambienti di lavoro;
- ottimizzazione del ciclo delle performance;

- implementazione di un sistema di valutazione improntato al raggiungimento degli obiettivi;
- promozione delle pari opportunità attraverso l’implementazione del Piano delle azioni positive;
- promozione di strumenti per migliorare il clima organizzativo.

### **Obiettivo 6: migliorare le infrastrutture fisiche e tecnologiche**

Agenzia Piemonte Lavoro realizza programmi volti a soddisfare i bisogni dell’ente, anche attraverso una modernizzazione delle strutture dei Centri per l’impiego che, in armonia con la promozione di iniziative e la divulgazione delle buone pratiche, possano generare ambienti più vivibili, sostenibili ed in grado di rispondere adeguatamente, sia alle specifiche esigenze dei dipendenti, sia a quelle degli utenti. In quest’ottica nel settembre 2021 è stato elaborato il documento che disegna i nuovi Centri per l’impiego, *“Il nuovo concept dei Centri per l’impiego piemontesi”*, creando nuovi spazi di lavoro condivisi - sia virtuali che fisici – attraverso la diffusione di modalità organizzative che prevedono sempre di più il lavoro di squadra.

La rivisitazione degli spazi fisici e tecnologici sarà incentrata sui seguenti principi:

- collaborazione: gli spazi di lavoro saranno ridisegnati pensando ad essi come luoghi dove la collaborazione sarà preferita al lavoro individuale;
- comfort e sicurezza: gli spazi di lavoro dovranno essere il più possibile confortevoli e in grado di garantire il lavoro in sicurezza. Gli uffici dovranno avere spazi ampi, nei quali sia possibile organizzare riunioni;
- flessibilità: il diverso numero di dipendenti in sede che prevedibilmente presenterà la nuova organizzazione del lavoro comporterà un ripensamento degli spazi sia tra sedi, sia tra uffici;
- adeguamento sale comuni: attraverso installazione di reti wi-fi e di arredi fonoassorbenti;
- miglioramento gestione dei rifiuti e rafforzamento del percorso di trasformazione volto a rendere il governo dei propri servizi sul territorio sempre più digitale, aperto e accessibile;
- potenziamento delle tecnologie che afferiscono all’ambito dell’informazione e della comunicazione al fine di valorizzare e promuovere la partecipazione di cittadini e stakeholder alle politiche pubbliche;
- gestione dell’accessibilità digitale, intesa come la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che, a causa di disabilità, necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari.
- adesione alla convenzione TM9;
- semplificazione accesso ai sistemi;
- attivazione servizi telefonici evoluti sulle sedi che già utilizzano il nuovo sistema fonia.

*Allegato al presente documento la rappresentazione del piano dettagliato degli obiettivi per il 2024 (All\_A\_Obiettivi 2024).*

### 2.2.2 Pari opportunità ed equilibrio di genere - piano di azioni positive

Nella presente sottosezione del PIAO si inserisce anche la programmazione delle Azioni positive, il cui piano è confluito nel presente documento a seguito dell'entrata in vigore del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 ai sensi del D.P.R. 81/2022 art. 1 co. 1 lettera f.

Il Piano triennale delle Azioni Positive 2024-2026 (PAP), così come prescritto dal D.Lgs. 198/2006 "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*" è un documento programmatico, che le pubbliche amministrazioni adottano in coerenza con le linee di indirizzo dettate dal Dipartimento della funzione pubblica in materia di promozione della parità di genere e delle pari opportunità.

Va al riguardo menzionata la Direttiva n. 2/2019, con la quale si stabilisce che le pubbliche amministrazioni hanno il compito di integrare gli obiettivi previsti nel PAP nel ciclo della performance.

Il presente Piano Triennale di Azioni Positive, riferito al periodo 2024-2026, con previsione di aggiornamento annuale, è adottato in accordo con il Comitato Unico di Garanzia dell'Agenzia Piemonte Lavoro che, nell'ambito dei suoi compiti di verifica, relaziona annualmente in ordine allo stato di attuazione delle azioni programmate tenendo in considerazione anche quanto previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, recante "*Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*".

Nel PAP 2024 – 2026, di seguito rappresentato, vengono confermati e aggiornati i 6 seguenti interventi programmatici, rispetto ai quali sono definiti ed indicate le azioni necessarie per raggiungere gli stessi:

- a) Informazione e Promozione dell'attività e del ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità;
- b) Conciliazione tra tempi di vita e di lavoro;
- c) Formazione;
- d) Stress lavoro-correlato e benessere organizzativo;
- e) Diffusione delle informazioni e delle iniziative messe in atto sui temi di pari opportunità nonché su sviluppo di carriera e professionale.

Il presente paragrafo del PIAO costituisce una naturale prosecuzione del Piano adottato per il triennio 2023-2025 in una visione di continuità sia programmatica che strategica ed è costruito in logica di scorrimento, con attualizzazione di anno in anno.

La scelta delle azioni positive riportate nel documento scaturisce dall'analisi di dati e statistiche riguardanti il personale di Agenzia Piemonte Lavoro. Questi dati, insieme ad altri strumenti conoscitivi costituiscono un riferimento fondamentale per verificare l'efficacia delle azioni adottate e mettere in atto eventuali azioni correttive. Attraverso questo strumento, Agenzia intende:

- garantire la parità formale e sostanziale;
- contrastare qualsiasi forma di discriminazione diretta e indiretta;
- incentivare la conciliazione tempi vita – lavoro;
- promuovere la rimozione dei fattori che possono incidere negativamente sulla parità, sul benessere, sulla sicurezza nel luogo di lavoro, sulla salute dei lavoratori e delle lavoratrici.

L'impegno che Agenzia Piemonte Lavoro si assume con l'adozione del Piano triennale di Azioni Positive è di offrire a tutte le lavoratrici e ai lavoratori uno strumento di prevenzione di situazioni di malessere e disagio nel contesto lavorativo. Viene stabilito, pertanto, il principio secondo cui un'amministrazione è tanto più performante quanto più riesce a realizzare il benessere dei propri dipendenti.

Agenzia ha inserito obiettivi in relazione al tema di pari opportunità ed al benessere organizzativo la cui realizzazione è supportata dal:

- Comitato unico di garanzia per le pari opportunità (CUG), la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Agenzia Piemonte Lavoro con determina n. 211 del 23 marzo 2022 ha provveduto al rinnovo del Comitato Unico di Garanzia per favorire l'attuazione dei principi di parità e pari opportunità nell'ambiente di lavoro, realizzare politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, valorizzare il benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Il nuovo CUG si è insediato il 6 maggio 2022.
- Servizio di ascolto psicologico la cui finalità è quella di supportare, orientare e fornire opportunità di confronto/accompagnamento a tutti i dipendenti, per affrontare più efficacemente le fisiologiche e/o patologiche fasi di transizione, mobilità, sviluppo e conflitto, sia prevenire il rischio di danni individuali sul piano psicosociale attraverso i colloqui di supporto.

Il PAP 2024-2026, elaborato su una direttrice di continuità con le strategie dei precedenti piani triennali e con le azioni avviate, si articola nelle seguenti sezioni:

- Analisi di contesto: descrizione statistica del personale di Agenzia al 1° gennaio 2024, che rappresenta la platea dei destinatari delle azioni positive intraprese nel corso dell'anno e da pianificare per il successivo triennio;
- Piano delle azioni positive 2024-2026: individuazione degli obiettivi e delle azioni positive necessarie per il loro perseguimento.

## Analisi di contesto

La tabella di seguito rappresentata rileva una “fotografia” delle dipendenti e dei dipendenti al 1° gennaio 2024: il personale di Agenzia Piemonte Lavoro è pari a 899 unità, inclusi i lavoratori in distacco per la Regione Piemonte e i contratti di formazione lavoro con 32 sedi (31 Centri per l’impiego e una sede centrale) e 12 antenne distribuite sull’intero territorio.

Quadrante	Ente di appartenenza	Totale	Operatore	Operatore esperto	Istruttore	Funzionario	Direttore	Dirigente
DIREZIONE	Totale	173	3	100	67	1	2	
	REGIONE PIEMONTE	6	1	3	1		1	
	APL	167	2	97	66	1	1	
CMTO	Totale	380	3	17	254	106		
	REGIONE PIEMONTE	68	2	12	48	6		
	APL	312	1	5	206	100		
NORD EST	Totale	133	8	63	62			
	REGIONE PIEMONTE	5	3	1	1			
	APL	128	5	62	61			
SUD EST	Totale	112	11	55	46			
	REGIONE PIEMONTE	27	6	15	6			
	APL	85	5	40	40			
SUD OVEST	Totale	101	14	57	30			
	REGIONE PIEMONTE	32	14	14	4			
	APL	69		43	26			
Totale		899	3	53	529	311	1	2

Tabella 3: Ripartizione per area contrattuale ed area geografica del personale al 1/01/2024

C’è stato dunque un forte incremento di personale rispetto all’anno 2022 attraverso l’indizione di due concorsi distinti per un totale di 165 nuove assunzioni a tempo indeterminato, di cui 68 posizioni di Specialista Politiche del Lavoro – Categoria D e 97 posizioni per Tecnico Servizi per l’Impiego – Categoria C. L’incremento era diretto a soddisfare gli specifici fabbisogni territoriali, attraverso il potenziamento delle competenze del proprio capitale umano, per accogliere con professionalità ed efficienza le molteplici sfide attuali e future. Ulteriori coperture di vacanze di organico sono avvenute mediante scorrimento delle suddette graduatorie al fine di rispondere ad ulteriori reali esigenze di rafforzamento delle singole sedi.

Area		Totale	<30	31-40	41-50	51-60	>=60	% su categoria
Operatore	M	3		1		2		100%
	F	36			7	16	13	68%
Operatore esperto	M	17		1	3	9	4	32%
	F	399	49	101	95	113	41	75%
Istruttore	M	130	17	38	30	34	11	25%
	F	185	15	61	57	45	7	73%
Funzionario	M	67	3	33	14	12	5	27%
	F	43		1	19	12	11	73%
Funzionario Elevata qualificazione	M	16		2	3	10	1	27%
	F	1			1			100%
Dirigente	M	2				2		100%
TOTALE	F	664	64	163	179	186	72	74%
	M	235	20	75	50	69	21	26%
TOTALE GENERALE		899	84	238	229	255	93	

Tabella 4: Dipendenti di Agenzia e regionali al 1/01/2024

Si osserva in generale un'ampia prevalenza della popolazione femminile pari al 74% dei dipendenti distribuita tra le varie categorie, con la sola eccezione del personale dell'area degli Operatori, nella quale gli uomini sono invece la totalità.

La suindicata composizione per genere dell'organico si rispecchia anche nella distribuzione di incarichi di Elevata Qualificazione dove la componente femminile raggiunge il 73%, pertanto, è evidente una forte presenza femminile nelle posizioni con funzioni di responsabilità e di coordinamento nei vari servizi e che prevedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità. All'interno della funzione di dirigente, si fa presente, che il ruolo di Direttore dell'Agenzia Piemonte Lavoro è ricoperto da una donna.

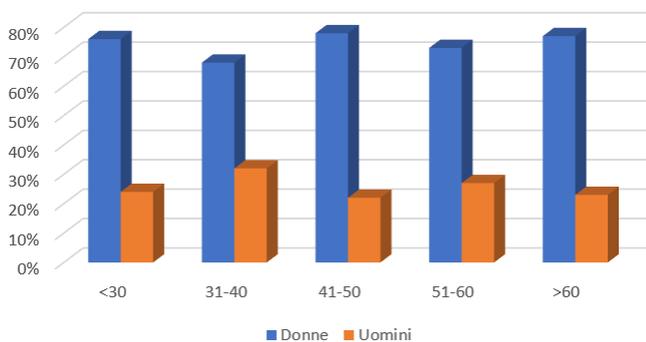


Grafico 19: personale suddiviso per genere ed età al 1.1.2024

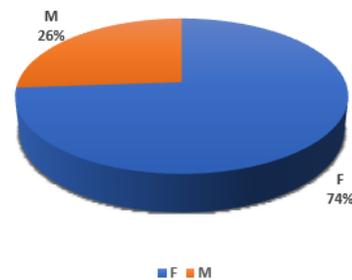


Grafico 20: personale suddiviso per genere al 1.1.2024

Il quadro anagrafico rappresentato fornisce una chiave interpretativa dell'insieme di iniziative finalizzate sia all'aggiornamento delle competenze del personale sia al trasferimento del "bagaglio" di esperienze e competenze in ambito professionale nei confronti delle persone più giovani. A tal riguardo, al fine di implementare passaggi di carriera all'interno dell'organizzazione, sono state indette nell'anno 2023 procedure selettive differenziate, nello specifico "a regime speciale" di cui all'art.13, comma 6 e 7 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022 e "a regime ordinario" di cui all'art.15, comma 1 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022 per il conferimento totale di n.30 posti dall'area degli Istruttori all'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, ponendo in rilievo la valorizzazione del merito e della selezione, l'impegno, la professionalità e i risultati conseguiti.

Sono state altresì esperite procedure di mobilità interna, a seguito di istanza da parte dei dipendenti, riguardanti la modifica della sede di assegnazione oppure del servizio all'interno della stessa sede di lavoro. Questo strumento consente di valorizzare ulteriormente le competenze e le attitudini di ciascuna risorsa con conseguente miglioramento del reale benessere personale ed organizzativo.

## Misure di conciliazione

L'analisi sulla fruizione delle misure di conciliazione dei tempi vita lavoro nel corso dell'anno 2023 rileva che le maggiori fruitrici sono state le donne rappresentando più del 70% tra i dipendenti che ne hanno fatto richiesta; l'uso di part-time da parte delle donne è stata superiore all'85% tra i richiedenti del personale, come anche nell'utilizzo del telelavoro, dove le donne ne hanno fatto un maggior utilizzo superando il 65% tra i fruitori (grafico 21).

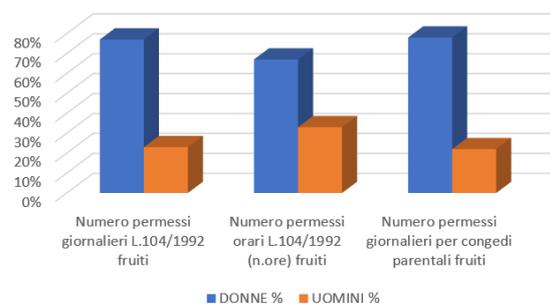
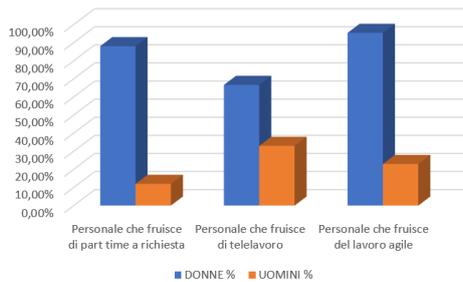


Grafico 21: fruizione delle misure di conciliazione per genere al 31.12.2023 Grafico 22: fruizione di permessi e congedi per genere al 31.12.2023

Per quanto riguarda il numero di permessi con fini assistenziali, nonché per congedi parentali, si delinea un quadro analogo nel quale sono le donne ad essere risultate le maggiori fruitrici (grafico 22).

Il quadro su esposto conferma l'esigenza di garantire forme di lavoro flessibile che permettano la conciliazione dell'attività lavorativa con situazioni personali o familiari meritevoli di tutela e garantendo così una piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne.

Sono pertanto confermate forme di flessibilità dell'orario di lavoro che possono essere utilizzate, da parte del personale, giornalmente sia in entrata che in uscita nelle fasce definite, secondo i modelli orari e le sedi di lavoro, con il solo vincolo dell'espletamento dell'orario minimo giornaliero e del rispetto delle fasce orarie di compresenza. Questi aspetti contribuiscono a creare un contesto lavorativo che favorisce la soddisfazione e l'efficacia delle prestazioni, grazie alla valorizzazione dell'autonomia e della libertà decisionale dei dipendenti. Agenzia Piemonte Lavoro, ha voluto altresì valorizzare e mantenere gli aspetti positivi determinati dall'impiego del lavoro agile in Agenzia durante il periodo emergenziale, quali il miglioramento dell'organizzazione del lavoro, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti ed il benessere organizzativo degli stessi grazie ad un'implementazione notevole del grado di digitalizzazione delle attività e dei processi, con l'obiettivo di un incremento di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Pertanto, con determinazione dirigenziale n.927 del 22/12/2023, è stata disposta la proroga fino al 31/03/2025 della validità di tutti gli accordi di lavoro agile attivi, in conformità alle decisioni stabilite dall'Ente, assicurando un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza.

## Monitoraggio e promozione del benessere organizzativo

Nell'ambito dell'obiettivo di promozione della salute dei dipendenti e del benessere organizzativo sopradescritto, sono state avviate una serie di azioni finalizzate a favorire un ambiente di lavoro sano e produttivo:

a) È stata avviata nell'anno 2023 una seconda valutazione del rischio stress lavoro correlato la cui indagine ha coinvolto tutti i lavoratori in forma anonima.

La metodologia adottata si è avvalsa dell'applicazione del metodo INAIL integrata con una parte consistente dedicata all'esperienza in smart-working. La valutazione complessiva dei partecipanti alla survey indica una percezione favorevole da parte dei lavoratori nei confronti del loro attuale contesto lavorativo e delle attività svolte. I dati raccolti sul clima aziendale evidenziano l'assenza di criticità di rilievo, descrivendo un ambiente lavorativo generalmente armonioso dal punto di vista relazionale e della collaborazione e privo di ostacoli significativi. La percezione che ne deriva è quella di un ente in cui si sta bene, caratterizzata da una direzione in grado di alimentare la collaborazione e la motivazione, garantendo un costante supporto.

Inoltre, emerge una valutazione positiva riguardo alla modalità organizzativa in smart working, sottolineando l'apprezzamento per l'efficacia di tale approccio nell'organizzazione delle attività lavorative

L'esperienza è stata vissuta in maniera positiva, sia dal punto di vista del rapporto con l'organizzazione del lavoro, sia dal punto di vista dell'innalzamento della qualità della vita in generale. Non si rilevano infatti aspetti che abbiano intralciato il corretto compimento delle attività lavorative, né tantomeno che abbiano precluso la possibilità di mantenere viva la relazione fra colleghi e responsabili anche a distanza. La valutazione positiva da parte dei dipendenti sugli item riguardanti la produttività, l'autonomia, la soddisfazione nella conciliazione lavoro/famiglia e la riduzione dello stress suggerisce che il lavoro da casa è stato percepito come benefico sotto molteplici aspetti.

Particolarmente significativa è la forte approvazione all'item che esprime il desiderio di mantenere il modello di smart working anche in futuro. Questo indica una volontà da parte dei dipendenti di consolidare e continuare a beneficiare delle opportunità offerte dal lavoro agile. Inoltre, l'item relativo alla diminuzione dello stress è particolarmente rilevante, evidenziando l'efficacia del lavoro da casa nel migliorare il benessere psicofisico dei lavoratori.

L'analisi dettagliata dei dati rilevati ha messo in luce un'area di attenzione specifica, ovvero quella del cambiamento, che risulta caratterizzata da una media inferiore, seppur positiva, rispetto alle altre aree indagate. Tale risultato, determinato anche dalla introduzione di nuove e numerose risorse umane, che hanno ringiovanito anagraficamente l'ente, suggerisce l'opportunità di adottare interventi mirati per potenziare la

gestione del cambiamento all'interno dell'azienda, attraverso un maggior coinvolgimento nelle decisioni e nei cambiamenti organizzativi.

b) È stata garantita la prosecuzione di progetti inerenti la mobilità sostenibile, ovvero modalità di spostamento in grado di diminuire gli impatti ambientali, sociali ed economici generati dai veicoli privati. Agenzia Piemonte Lavoro si adopera per promuovere interventi ed iniziative finalizzati a favorire la mobilità alternativa e a ridurre la presenza delle auto private negli spazi urbani. Nel corso del 2022, è stato redatto la prima versione del Piano spostamenti casa-lavoro. Questa attività è svolta ai sensi del Decreto "Rilancio" approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 maggio 2020 e del successivo Decreto 12 maggio 2021 "Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del Mobility Manager". La compilazione del questionario permette al Mobility manager "aziendale" di valutare le modalità ed i mezzi che si utilizzano per lo spostamento Casa-Lavoro, di redigere il Piano degli spostamenti Casa-Lavoro della Organizzazione lavorativa in modo utile, preciso e puntuale. A tal fine l'intenzione è quella di avviare iniziative e politiche di mobilità sostenibile, migliorare e razionalizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti e ridurre le emissioni inquinanti con lo scopo di migliorare la qualità della vita.

### **Piano delle azioni positive 2024-2026**

Il presente Piano delle Azioni Positive - che aggiorna quello precedente in continuità con esso - mira a perseguire, per il triennio 2024-2026, gli obiettivi generali di promozione della cultura di genere, di benessere organizzativo e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

#### **Obiettivo 1**

#### **Promuovere il ruolo e l'attività del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, avvalendosi del contributo dei componenti CUG.**

L'obiettivo n.1 è stato confermato con l'intenzione di sensibilizzare sulle politiche in tema di diritti delle persone, riconoscimento, prevenzione e contrasto contro ogni forma di discriminazione molestia e violenza attraverso le seguenti azioni:

- Mettere a disposizione gli spazi e gli strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti.
- Prevedere specifici momenti formativi in merito al codice etico e al codice di comportamento, in coerenza con le disposizioni di cui all'articolo 7, comma 4 del D.Lgs. n. 165/2001.
- Promuovere la conoscenza del CUG e delle sue azioni all'interno dell'organizzazione di Agenzia ivi compresa la normativa di competenza, organizzando altresì almeno un evento/anno destinato a illustrare al personale l'attività del CUG.

- Garantire ai componenti del CUG percorsi di aggiornamento e approfondimento sulle materie afferenti al Comitato unico.
- Gestire le pagine web Intranet e pubbliche dedicate al CUG pubblicando documenti informativi per il personale che raccontino il lavoro del CUG, da aggiornare periodicamente.
- Elaborare articoli ed eventi divulgativi nonché formativi sulle attività del CUG.
- Diffondere tra il personale “La voce dei CUG” e altre informazioni ricevute dalla rete nazionale dei CUG.
- Diffondere tra il personale eventuali opportunità di formazione sui temi della valorizzazione del personale, lotta alle discriminazioni e parità di genere.

## Obiettivo 2

### Favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di cura della famiglia, anche attraverso l'istituto dello smart working

L'obiettivo n.2 è stato confermato tenendo conto dell'importanza di promuovere il più ampio accesso a modalità flessibili di esecuzione della prestazione lavorativa, in grado di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Azioni:

- Agevolare il personale che si trova in difficoltà nel conciliare la vita professionale con la vita familiare per problematiche legate non solo alla genitorialità ma anche a particolari situazioni personali, sociali o familiari, compatibilmente con le primarie esigenze organizzative dell'ente.
- Valorizzare il personale della Pubblica Amministrazione attraverso una logica basata sul risultato e non sul controllo, implementando le misure di conciliazione lavoro - famiglia con le esigenze di una organizzazione flessibile, nel rispetto della produttività e della competitività aziendale.
- Agevolare la conciliazione dei tempi vita - lavoro attraverso l'applicazione dello smart working, gestendo in maniera autonoma e flessibile gli orari di lavoro per la riduzione/eliminazione del tempo utilizzato nello spostamento casa / sede di lavoro. Aggiornare periodicamente i contenuti della Intranet aziendale utili a garantire una maggiore diffusione delle informazioni rispetto ai cambiamenti organizzativi e alla conciliazione vita-lavoro per incrementare il senso di inclusione e il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di trasformazione interni all'ente. Le modalità di coinvolgimento possono essere diversificate a seconda dell'obiettivo della comunicazione e agevolate dalla molteplicità di strumenti di cui l'ente può disporre.

### Obiettivo 3

#### Programmare attività formative dirette a tutto il personale che consentano la crescita professionale delle dipendenti e dei dipendenti, rispettando le pari opportunità

L'obiettivo n.3 è stato confermato proseguendo nella definizione delle seguenti azioni:

- Garantire modalità organizzative idonee a favorire la partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici a corsi formativi e di aggiornamento professionale, consentendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare, privilegiando, laddove possibile, il ricorso alla modalità e-learning.
- Assicurare la partecipazione dei dipendenti a corsi formativi e di aggiornamento professionale interni ed esterni.
- Approvare un piano di formazione – a cui Agenzia attribuisce un valore strategico per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane – che concili le esigenze dell'amministrazione e delle/i dipendenti, consentendo a tutti uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere.

### Obiettivo 4

#### Promuovere la salute dei dipendenti e il benessere organizzativo

L'obiettivo n.4 è stato confermato e aggiornato con l'intenzione di continuare nel miglioramento delle attuali modalità di lavoro.

Azioni:

- Valutare periodicamente il clima ed il benessere organizzativo percepito da parte dei lavoratori, attraverso la compilazione del questionario sullo Stress Lavoro Correlato (SLC), ai sensi del D.Lgs. 81/2008. Tutti i lavoratori hanno ricevuto il link ad un sito dedicato con:
  1. Testo introduttivo e di dettaglio sulle modalità di compilazione del questionario anonimo;
  2. Test di valutazione stress lavoro correlato;
  3. Report di valutazione dei risultati distinguendo i lavoratori per gruppi omogenei, con particolare attenzione ai fattori che rappresentano l'insieme delle variabili soggettive che rendono le persone più o meno sensibili a certe tipologie di fattori stressanti piuttosto che ad altri. Le variabili soggettive devono essere considerate all'interno del processo di misurazione del rischio stress lavoro-correlato, evidenziando l'importanza di valutare insieme ai lavoratori e/o ai loro rappresentanti le più adeguate misure di prevenzione.

- Erogare il servizio di ascolto, già attivato dalla Direzione, quale efficace strumento a disposizione dei dipendenti per individuare strategie riparatorie e che contrastino la condizione stressogena tra le quali:
  1. Favorire il benessere delle persone in rapporto al proprio contesto lavorativo, e in particolare rispetto a:
    - a) relazioni interpersonali, professionali, organizzative al proprio ruolo e ai compiti da realizzare;
    - b) regole e procedure da osservare;
    - c) processi di cambiamento e sviluppo professionale e organizzativo; in corso contribuendo in tal modo alla tutela della salute e dell'integrità psicofisica dei propri dipendenti;
  2. Supportare e sostenere i dipendenti negli eventuali momenti di difficoltà personale connessi alla situazione lavorativa;
  3. Prevenire il rischio di danni individuali sul piano psicosociale;
  4. Aiutare i propri dipendenti ad individuare e riconoscere le ragioni dell'eventuale disagio, e ad esprimerlo nelle modalità contestualmente più opportune ed efficaci, anche mediante la formulazione di specifiche ipotesi di azione individuale e/o di intervento organizzativo.
  5. diffondere fiducia e senso di appartenenza, capace di influenzare positivamente la qualità delle relazioni dei comportamenti professionali e dei risultati organizzativi.
- Progettare un modello di codice di condotta per il contrasto alle discriminazioni ed alle violenze morali e psicologiche (antimobbing) per la tutela della dignità e del benessere sul luogo di lavoro.
- Realizzare attività per la promozione di welfare aziendale, compatibilmente con la normativa contrattuale.
- Promuovere interventi ed iniziative in ambito di mobilità sostenibile finalizzati a migliorare e razionalizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti e ridurre le emissioni inquinanti con lo scopo di migliorare la qualità della vita.

## Obiettivo 5

### Comunicazione e diffusione delle informazioni e delle iniziative messe in atto sui temi di pari opportunità

L'obiettivo n.5 è stato confermato proseguendo nella definizione delle seguenti azioni:

- Promuovere lo scambio e il confronto con i lavoratori, agevolando l'invio al CUG di osservazioni, suggerimenti o anche segnalazioni di eventuali problemi riscontrati o situazioni non conformi agli

obiettivi del presente documento, in modo da poter mettere in atto azioni correttive e tendere a un miglioramento costante.

- Promuovere presso l'Amministrazione la stesura del "Bilancio di genere".
- Garantire ampia diffusione del presente Piano triennale delle Azioni Positive, in un'ottica di massima condivisione degli obiettivi e delle azioni programmate.

## Obiettivo 6

### Fornire pari opportunità di carriera e di sviluppo delle professionalità al personale di genere maschile e femminile, nel quadro delle disposizioni normative in tema di progressioni e di incentivi

L'obiettivo n.6 è stato confermato tenendo conto dell'importanza dell'acquisizione di informazioni utili a impostare percorsi di formazione, sviluppo e carriera.

Azioni:

- Creare un ambiente di lavoro stimolante e proiettato al miglioramento delle performance dell'ente.
- Incentivare logiche meritocratiche che valorizzino i dipendenti meritevoli, attraverso l'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera, nonché delle progressioni economiche, senza discriminazioni di genere.

#### 2.2.3 Digitalizzazione, semplificazione, accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere

Agenzia Piemonte Lavoro, nel rispetto delle Linee Guida sull'accessibilità emanate da AGID così come disposto dall' art. 11 della L. 4/2004, continua a incentivare il percorso di trasformazione organizzativa volto a rendere i servizi sul territorio sempre più digitali, semplici ed accessibili. Dall'inizio del periodo di emergenza sanitaria è emersa la necessità di garantire che le prestazioni di politica attiva fossero fruibili anche da remoto, questa nuova esigenza ha innescato un processo di revisione e reingegnerizzazione delle procedure orientate prioritariamente alla semplificazione, all'accessibilità e alla digitalizzazione favorendo un ammodernamento sistematico e continuo dell'ente ed un variegato e coerente piano formativo per gli operatori dell'Agenzia con l'obiettivo di offrire a tutti l'opportunità di consolidare le proprie competenze soprattutto in ambito digitale.

#### **Area digitalizzazione**

La trasformazione digitale in Agenzia, si pone l'obiettivo di migliorare la struttura organizzativa in un'ottica di efficientamento dei processi e dei procedimenti, soprattutto attraverso il potenziamento delle infrastrutture fisiche e tecnologiche per migliorare l'erogazione dei servizi per cittadini ed imprese ed ottimizzare la gestione interna. La digitalizzazione rappresenta uno dei principali driver di innovazione che ha orientato la programmazione strategica di Agenzia negli ultimi tre anni, ha supportato inoltre la concreta attuazione del lavoro agile ed un fisiologico investimento nella formazione delle competenze digitali degli operatori. Nel

corso del 2023 si è riusciti, per alcuni ambiti su cui era prevista la sola progettazione, a proseguire il percorso completando anche la fase dell'acquisizione, la fase prototipale e si è pronti con il dispiegamento generale nel 2024.

Nello specifico, le attività di digitalizzazione nel 2024 si caratterizzano per i seguenti interventi infrastrutturali ed organizzativi:

- rinnovamento del Sistema informativo (comprese le componenti legate al Sistema Informativo Lavoro Piemonte);
- rinnovamento della propria immagine con un piano di comunicazione integrata e con l'obiettivo di promuovere una *value proposition*;
- garanzia di accesso degli utenti ai servizi digitali offerti attraverso le modalità previste (SPID, CIE, CNS), facendo leva sull'identità digitale e sul domicilio digitale;
- attivazione di un punto di accesso unico (sito web) ai servizi digitali dell'ente, favorendo un'esperienza degli utenti personalizzata sulla base delle effettive esigenze;
- fruizione dei servizi digitali in modalità "mobile" (mobile first);
- informatizzazione dei processi di comunicazione e partecipazione dei cittadini alle iniziative promosse dall'ente;
- semplificazione e standardizzazione dei procedimenti autorizzativi, in ottica di riduzione degli oneri e dei tempi;
- sviluppo dei servizi digitali accessibili ed orientati ai cittadini, anche attraverso tecniche di co-design monitorando il livello di gradimento e soddisfazione;
- soluzioni per favorire l'aggiornamento delle competenze digitali del personale dell'ente, per l'accrescimento della agilità digitale (abilità, convinzioni, modi pensare, partecipazione proattiva in ambito digitale);
- azioni di supporto al cambiamento finalizzati a rendere applicabili le scelte di innovazione tecnologica e organizzativa (seminari, sessioni formative, interventi di comunicazione, ecc.);
- evoluzione degli strumenti integrati di analisi dei dati per supportare le politiche istituzionali e le decisioni, anche attraverso il ricorso ai Big Data, all'analisi predittiva, all'intelligenza artificiale e all'integrazione con fonti dati esterne;
- soluzioni organizzative e tecnologiche per potenziare il governo della sicurezza delle informazioni;
- interventi per ottimizzare e programmare in modo più efficiente i servizi infrastrutturali, soprattutto in ottica cloud, e i servizi di connettività, per aumentare la qualità dei servizi e abilitare nuove modalità di lavoro (es. smart working);

- adozione di tecnologie emergenti (IoT, blockchain, Intelligent Process Automation, ecc.) e adottare modalità di implementazione agili.
- Implementazione rete unica;
- Implementazione del wifi a controllo centralizzato sulle varie sedi dell'ente;
- Favorire nel network dei Cpi l'uso di strumenti digitali sviluppati con AI generativa per l'erogazione dei Lep
- Migrazione delle utenze da AzureAD a AD on premise;
- Digitalizzazione ciclo trasferte;
- Semplificazione gestione dei file condivisi e la sicurezza dei dati;
- Implementazione del nuovo sistema di stampa centralizzata;
- Digitalizzazione degli archivi cartacei dell'ente;
- Nuovo voip centralizzato;
- Gestione rilascio di firme digitali.

### Area Accessibilità

La trasformazione digitale che sta accompagnando la PA, è un fenomeno che da un certo punto di vista può favorire l'inclusione, perché consente di ridurre il divario imposto dalle distanze fisiche, tuttavia, al fine di valorizzare e favorire la partecipazione di cittadini e stakeholder alle politiche pubbliche, è stata dedicata particolare attenzione alla gestione dell'accessibilità digitale, ovvero la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che, a causa di disabilità, necessitano di configurazioni particolari o tecnologie assistive. Il diritto di accesso alle informazioni e ai servizi, compresi quelli che si realizzano attraverso strumenti informatici e telematici costituiscono un diritto universale di cittadinanza. L'Agenzia è impegnata nel rendere accessibili i propri siti web, portali di servizio e applicazioni, conformemente al D.lgs 10 agosto 2018, n. 106 che ha recepito la direttiva UE 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio UE. L'accessibilità dal punto di vista dell'erogazione dell'informazione ai cittadini per la fruizione dei servizi è assicurata dall'ente in particolare mediante l'integrazione dei seguenti strumenti ed attività:

- servizio Contact Center e servizi di Accoglienza e prima informazione attivi presso le sedi dei Centri per l'impiego; sono i *nodi* che raccolgono le richieste dei cittadini, ed in base al bisogno espresso, indirizzano ai servizi di riferimento. Il *Contact Center 800 184704* è il numero unico ufficiale e gratuito di Agenzia Piemonte Lavoro e dei Centri per l'impiego, scelto per ottimizzare la tempestiva comunicazione ed erogazione dei servizi al pubblico. L'accessibilità ai servizi erogati è resa agevole mediante la copertura del Contact Center dal lunedì al venerdì (giorni festivi esclusi) dalle 9.00 alle

18.00, e con la possibilità di poter richiedere il servizio, oltre all'italiano, in inglese, francese e arabo, è punto di snodo dell'Ufficio relazioni con il pubblico rispetto a prenotazione appuntamenti, informazioni e orientamento sui servizi erogati dall'ente e dai centri per l'impiego, chiarimenti sulle modalità di acquisizione di attestazioni e certificati, assistenza per l'accesso ai servizi al lavoro disponibili sulle piattaforme IOLAVORO e Piemonte Tu contribuisce quindi a perseguire le finalità afferenti all'URP collegate all'esercizio del diritto di informazione, di accesso e di partecipazione dei cittadini (rif. art. 8 co. 2 lett. a) Legge n. 150 del 7 giugno 2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni"). Il servizio può essere richiesto anche mediante compilazione del modulo di contatto oppure scrivendo all'indirizzo mail dedicato [contactcenter@agenziapiemontelavoro.it](mailto:contactcenter@agenziapiemontelavoro.it).

- *Centri per l'impiego – Servizio Accoglienza e prima informazione* le prestazioni rivolte alla persona in cerca di lavoro (decreto Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dell'11 gennaio 2018, n. 4 – Allegato B) sono relative alle informazioni sulla rete dei servizi competenti, le modalità di accesso e di fruizione, adempimenti amministrativi, servizi offerti dallo sportello presso cui la persona è stata accolta, programmi di politica attiva, servizi e misure disponibili, regionali, nazionali e dedicati a target specifici, messa a disposizione di strumenti di auto-consultazione delle offerte di lavoro.
- *Sito web istituzionale [www.agenziapiemontelavoro.it](http://www.agenziapiemontelavoro.it)* mediante la predisposizione e l'aggiornamento dei contenuti delle pagine web per facilitare i cittadini nella ricerca delle informazioni, ed essere sempre aggiornati accedendo alla sezione News. Con l'obiettivo di raggiungere il maggior numero di utenti, senza escludere le persone con disabilità e/o chi dispone di dotazione tecnologica obsoleta, il sito web [www.agenziapiemontelavoro.it](http://www.agenziapiemontelavoro.it) e i portali di competenza sono stati ideati e predisposti rispettando gli standard del W3C ed i principi enunciati dalla legge 9 gennaio 2004, n° 4, oltre ai 22 requisiti dell'allegato A del Decreto Ministeriale 8 luglio 2005. Le pagine sono costruite utilizzando tecnologie che consentono la separazione tra contenuto e impaginazione di un documento, consentendone una fruizione efficace, indipendentemente dal dispositivo tecnologico adottato e nella maniera più flessibile rispetto ai diversi dispositivi. E' possibile disabilitare i fogli di stile, in tal caso viene visualizzata la versione testuale della pagina; inoltre, accedendo attraverso uno smartphone o un tablet, la tecnologia utilizzata permette che l'aspetto grafico del sito venga automaticamente adattato al tipo di dispositivo, mediante le tecnologie "responsive design" ovvero quell'approccio per il quale la progettazione e lo sviluppo di un sito si adatta al comportamento e all'ambiente dell'utente in base a fattori come le dimensioni dello schermo, la piattaforma e l'orientamento del device.

- “*Mappa dei servizi dei Centri per l’impiego*” per aiutare i cittadini nella scelta del servizio rispondente alle proprie esigenze. È pubblicata sul sito web [www.agenziapiemontelavoro.it](http://www.agenziapiemontelavoro.it) alla pagina “Chi siamo” – Centri per l’impiego.
- omogenizzazione dell’accesso di cittadini e imprese alle misure di sostegno nazionali e regionali in materia di lavoro;
- Promozione di buone prassi ed implementazione del progetto sperimentale di collaborazione con Rete Italiana di Cultura Popolare, le Portinerie di quartiere e con i Cpi;
- Adozione di un’agenda online per attività diversa dalla sola iscrizione al Cpi;
- Segnalazione e risoluzione di situazioni di criticità nell’accesso ai servizi;
- Potenziare la connettività dati nelle sedi dei Cpi.

### Area Semplificazione

L’area semplificazione ha come obiettivo il miglioramento del flusso di informazioni interno ed esterno, attraverso la razionalizzazione dei procedimenti amministrativi ed il conseguente adeguamento dei sistemi informativi. Per il 2024 l’attenzione verrà posta, da un lato agli applicativi che si rivolgono all’utenza, funzionali alla gestione ed erogazione dei servizi, dall’altro a quelli che favoriscono la circolazione delle informazioni ad uso interno.

Nel corso del 2024 e del 2025 proseguirà in modo incrementale il *replatforming* del Sistema Informativo Lavoro Piemonte con particolare attenzione al potenziamento dei servizi digitali rivolti ai cittadini e alle aziende, della fruibilità dei servizi da remoto e della semplificazione degli accessi.

Tra le attività prioritarie anche:

- dematerializzazione della documentazione amministrativa e la riprogettazione delle componenti dedicate all’incontro domanda offerta e alla gestione delle politiche attive;
- implementazione intranet aziendale *PEOPLE* finalizzato a socializzare in maniera efficace le informazioni utili ai dipendenti: nel 2023 è stata rilasciata la nuova versione dinamica, attraverso accesso personalizzato;
- potenziamento delle sinergie tra metodologie e strumenti dei processi di transizione in accordo con altre politiche regionali;
- efficientamento dei tempi dei servizi di assistenza informatica.

### Area Pari opportunità ed equilibrio di genere

L’area pari opportunità ed equilibrio di genere comprende tematiche legate al miglioramento del benessere organizzativo interno, condizione imprescindibile per rendere l’ambiente di lavoro un luogo di inclusione,

dove equilibrio di genere e assenza di qualsiasi forma di discriminazione rappresentino i pilastri dell'ente. Al fine di incentivare l'impatto delle azioni per la tutela delle pari opportunità e l'equilibrio di genere si è scelto di rafforzare le attività sottoelencate, esse rappresentano indicatori di valore pubblico in quanto costituiscono variabili del miglioramento del benessere dei dipendenti

- Validazione dei contenuti dei materiali informativi con particolare riguardo all'adozione di un linguaggio inclusivo, uniforme e condiviso;
- Rafforzamento rapporti con la Rete territoriale delle pari opportunità e antidiscriminazione;
- Attivazione di una campagna informativa rivolta ai dipendenti relativa al rischio Stress Lavoro Correlato
- Monitorare l'attuazione delle iniziative progettuali di politica di parità.

### 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO di Agenzia Piemonte Lavoro per il triennio 2024-2026 individua il grado di esposizione di Agenzia al rischio corruttivo, descrive la strategia di prevenzione della corruzione e le misure dedicate alla trasparenza adottate dall'ente, tenendo conto dei fattori di contesto con cui si misura l'Amministrazione, nel rispetto dei principi sanciti in materia dalla L. 190/2012 e dal D. Lgs. 33/2013 e in attuazione delle indicazioni metodologiche fornite dall'ANAC con particolare riferimento al vigente PNA (reperibile al seguente link [Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it)), il cui aggiornamento è stato in consultazione fino al 30/11/2023 e successivamente approvato con Delibera n. 605 del 19/12/2023 (reperibile al seguente link: [Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023 - Aggiornamento 2023 PNA 2022 - www.anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it)).

La presente sezione è destinata a dipendenti e collaboratori che prestano servizio presso Agenzia Piemonte Lavoro ed è resa pubblica per tutti gli stakeholder mediante la pubblicazione, del PIAO, nel sito web istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente, sottosezioni *Disposizioni generali/Atti generali e Altri contenuti/Anticorruzione*.

#### 2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno e interno

##### Il contesto esterno

Agenzia Piemonte Lavoro si relaziona costantemente con gli altri enti pubblici, le imprese e i cittadini/utenti dei servizi da essa erogati durante la propria attività.

Le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente sociale, culturale ed economico nel quale l'ente lavora si riflettono sull'attività di Agenzia, la cui mission istituzionale è il coordinamento della rete dei servizi pubblici per il lavoro regionale ex L.R. n. 32/2023.

Al fine dell'impact assesment sui rischi corruttivi si deve considerare la natura giuridica di Agenzia Piemonte Lavoro, nonché le modalità concrete di svolgimento della sua core activity.

In relazione al rapporto con il contesto esterno Agenzia normativamente e strutturalmente risulta un organo tecnico operativo della Regione Piemonte, cui sono rimessi i profili decisionali di natura discrezionale.

Agenzia è dotata di autonomia patrimoniale e contabile e di discrezionalità tecnica, svolgendo però i suoi compiti con risorse vincolate di origine comunitaria, statale e regionale.

La strumentalità dell'azione dell'ente a valle di scelte effettuate in altre sedi attenua fino a minimizzarlo il rischio di coinvolgimento in strategie organizzate e sistemiche di *maladministration*, non avendo evidentemente i terzi portatori di intendimenti illeciti alcuna convenienza a concentrare i loro sforzi nei confronti di un soggetto meramente attuatore.

Al fine di rappresentare più chiaramente il quadro in cui si colloca Agenzia Piemonte Lavoro può essere utile evidenziare quanto emerge da diverse analisi e studi autorevoli, relativi all'andamento di alcuni indici che fotografano la realtà nazionale e piemontese.

Il 28 settembre è stata approvata dal Governo la Nade<sup>f</sup><sup>15</sup> che ha rivisto le previsioni economiche per l'Italia per il triennio 2024-2026, successivamente definite con la L. 30 dicembre 2023, n. 213 recante il "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026".

Alla luce della modesta crescita dell'attività economica prefigurata dalle stime interne per il secondo semestre del 2023 si è rivista al ribasso la previsione di crescita annuale del prodotto interno lordo (PIL) del 2023 dall'1,0 % del DEF<sup>16</sup> allo 0,8 % e la proiezione tendenziale a legislazione vigente per il 2024, dall'1,5 % all'1,0 %. Resta invece sostanzialmente invariata, rispetto al DEF, la proiezione tendenziale di crescita del PIL per il 2025, all'1,3 %, mentre quella per il 2026 migliora marginalmente, dall'1,1 % all'1,2 % in rallentamento rispetto al 2022.

Secondo la Banca d'Italia l'acuirsi delle tensioni geopolitiche, il peggioramento dell'economia cinese e la maggiore rigidità delle condizioni di offerta del credito in Italia, così come nel complesso dell'area dell'euro, si configurano come rischi al ribasso per la crescita economica.

Nel corso del 2023 è inoltre proseguito il conflitto tra Russia e Ucraina, che ha continuato a fare salire i prezzi di gas e benzina e del carrello della spesa con significativo rialzo nell'inflazione che attualmente è ben lontano

---

<sup>15</sup> Nade<sup>f</sup>: Nota di aggiornamento del documento di economia e finanza del 2023 <https://www.mef.gov.it/focus/La-Nota-di-aggiornamento-del-documento-di-economia-e-finanza-del-2023-NADEF/>

<sup>16</sup> Def: Documento di economia e finanza [Il Documento di Economia e finanza 2023 \(DEF\) - Ministero dell'Economia e delle Finanze \(mef.gov.it\)](https://www.mef.gov.it/Documenti/Il-Documento-di-Economia-e-finanza-2023-(DEF)-Ministero-dell-Economia-e-delle-Finanze-(mef.gov.it))

dal parametro del 2%. La situazione di incertezza e instabilità globale è esacerbata dal recente conflitto scoppiato tra Israele e Palestina.

Questo ha portato ad un continuo rialzo dei tassi di interesse per tutto il 2023, con una politica monetaria restrittiva e rischio di stagnazione e possibile recessione economica a livello mondiale.

Nel gennaio 2024, come riportato nel Bollettino della Banca d'Italia n. 1 – 2024<sup>17</sup>, la discesa dell'inflazione si è accentuata e si è estesa ai beni industriali non energetici e ai servizi; l'aumento dei prezzi al consumo si ridurrà all'1,9 per cento nel 2024 (dal 5,9 nel 2023), per poi scendere gradualmente fino all'1,7 nel 2026; l'inflazione di fondo diminuirà al 2,2 per cento nell'anno in corso (dal 4,5 nel 2023) e si porterà sotto il 2 per cento nel biennio successivo. Nelle riunioni di ottobre e dicembre 2023, il Consiglio direttivo della BCE ha lasciato invariati i tassi di interesse di riferimento, ritenendo che, se mantenuti sui livelli attuali per un periodo sufficientemente lungo, possano fornire un contributo sostanziale al ritorno dell'inflazione all'obiettivo del 2 per cento. In questo contesto il giudizio recente di Moody's sul rating dell'Italia ha rialzato l'outlook per il nostro Paese da negativo a stabile lasciando immutato il rating a 'Baa3', cioè con un investment grade relativamente sicuro.

Venendo al livello locale in Piemonte secondo lo scenario elaborato dall'Ires<sup>18</sup> nella propria relazione annuale la crescita dell'economia nel 2023 si sarebbe dovuta attestare intorno alle 0,7 %, in linea con la media nazionale e sarebbe destinata a rimanere stabile intorno all'1% nel biennio successivo. Nei primi mesi del 2023 l'inflazione regionale si è attenuata, riflettendo soprattutto il marcato calo della componente energetica: a marzo 2023 l'indice dei prezzi in regione risultava in crescita del 7,9 % sui 12 mesi, un livello comunque molto elevato nel confronto storico.

A livello nazionale nella prima metà dell'anno in corso l'occupazione, tornata già nel 2022 al di sopra dei livelli precedenti la pandemia è ulteriormente cresciuta, con tassi leggermente più pronunciati al Centro Nord. Secondo l'Istat<sup>19</sup> il tasso di occupazione nel secondo trimestre 2023 sale al 61,3%, + 0,3 punti, quello di disoccupazione scende al 7,6 %, meno 0,3 punti.

Secondo l'Ires per quel che riguarda le attese sul mercato del lavoro piemontese la previsione è di crescita in media nel triennio 2023-2025 di +0,6 %.

Il nostro è un paese sempre più di anziani. A livello nazionale, l'ampliarsi del deficit tra nascite e decessi ha innescato una fase demografica recessiva accentuata dallo squilibrio di una struttura per età sempre più invecchiata, nonostante la forte immigrazione registrata negli ultimi mesi.

---

<sup>17</sup> Banca d'Italia [Banca d'Italia - Bollettino Economico n. 1 - 2024 \(bancaditalia.it\)](https://www.bancaditalia.it/bollettino-economico/2024/01/)

<sup>18</sup> Ires=Istituto di ricerche economiche e sociali per il Piemonte [Relazione Annuale 2023 \(ires.piemonte.it\)](https://www.ires.piemonte.it/)

<sup>19</sup> Istat= Istituto nazionale di statistica e informatica [Il mercato del lavoro - Il trimestre 2023 \(istat.it\)](https://www.istat.it/it/mercato-del-lavoro/2023/)

Non dissimilmente il Piemonte mostra un decennale declino della dinamica demografica. Il calo della popolazione è in corso soprattutto nelle aree montane, in quelle di alta collina e in una fascia del Piemonte orientale che - da nord a sud - attraversa le province di Vercelli e di Alessandria.

Sul fronte dell'immigrazione l'ultimo decennio è stato caratterizzato dal radicamento sul territorio dei migranti arrivati nei decenni passati e da un rilevante mutamento dei nuovi flussi in arrivo. Gli ingressi per motivi di lavoro si sono ridotti, a fronte di una sostanziale stabilità di quelli per ricongiungimento familiare e di una forte quanto improvvisa crescita dei migranti in cerca di protezione internazionale, di cui i profughi ucraini sono l'ultimo esempio. Al 1° gennaio 2023 i cittadini non comunitari con regolare permesso sono oltre 3 milioni e 700 mila. La collettività ucraina, superando quella cinese, si colloca al terzo posto per numero di presenze dopo quella marocchina e quella albanese.

Quanto all'immigrazione clandestina secondo i dati del ministero dell'interno<sup>20</sup> al 21 novembre del 2023 si registrano 150.777 persone sbarcate sulle coste italiane in significativa crescita rispetto ai 94.343 registrati nel 2022.

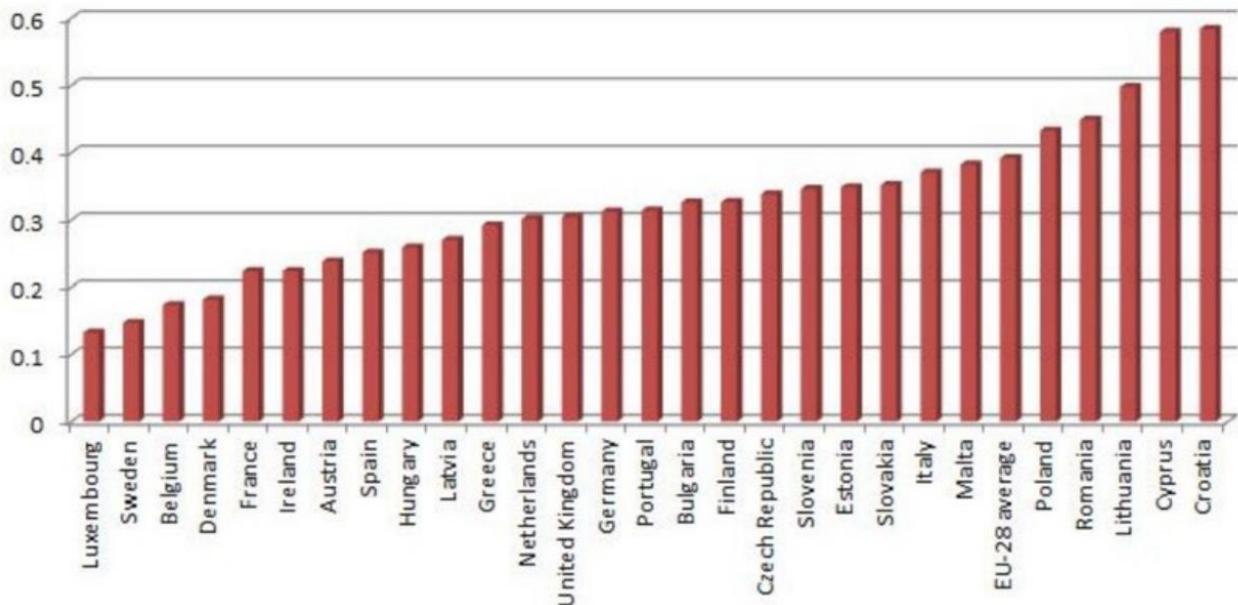
Alla luce del dato economico sociale sopra descritto va inquadrata l'analisi del fenomeno corruttivo in Italia. Secondo quanto riportato recentemente dalla Commissione europea<sup>21</sup>, pur essendo la corruzione per sua stessa natura difficile da quantificare, stime prudenziali ne indicano un costo per l'economia dell'UE pari ad almeno 120 miliardi di euro l'anno. Le stime della Commissione europea si basano sui contributi di istituzioni e organismi specializzati (come Transparency International, Global Compact delle Nazioni Unite e Forum economico mondiale).

---

<sup>20</sup> Dati Ministero Interno-Dipartimento Pubblica Sicurezza [Sbarchi e accoglienza dei migranti: tutti i dati | Ministero dell'Interno](#)

<sup>21</sup> Tredicesima riunione del Gruppo di controllo parlamentare congiunto su Europol (JPSG) Bruxelles, 20 - 21 settembre 2023 [RIO24.pdf \(camera.it\)](#)

Di seguito un grafico recante i livelli di rischio di corruzione negli Stati membri (Fonte EPRS- Servizio di Ricerca del Parlamento Europeo)



Transparency International pubblica l'edizione 2023 dell'Indice di Percezione della Corruzione (Cpi).

Tale indice per il 2023 conferma il punteggio di 56 per l'Italia e colloca il nostro Paese al 42° posto nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione, ciò mantiene l'Italia nel gruppo dei Paesi europei più impegnati sul fronte della trasparenza e del contrasto alla corruzione.

Nel 2023 la Commissione europea ha proposto misure per rafforzare gli strumenti a disposizione degli Stati membri dell'UE per combattere la corruzione.

Tra queste, una Direttiva Anticorruzione volta ad armonizzare le norme giuridiche di tutti gli Stati membri contro i reati di corruzione, irrobustire le sanzioni penali ed ampliare le misure a disposizione delle forze dell'ordine per tali illeciti.

Il Sole 24 Ore per il 2023<sup>22</sup> rileva che in Italia furti e rapine di strada tornano a salire, mentre rallenta la corsa dei reati informatici (-14% nel 2023), i furti con strappo sono il 7% in più di quelli rilevati nel 2019, le denunce di percosse sono aumentate del 12%, le rapine in pubblica via del 13% e le estorsioni del 34%.

Secondo il Ministero dell'Interno, si evidenzia come il dato più rilevante sia quello che riguarda l'abuso di ufficio (art. 323 c.p.), che è l'unico reato ad aver mantenuto un trend sostanzialmente costante per i 18 anni analizzati.

<sup>22</sup> [Indice criminalità 2023 in Italia, Milano maglia nera: la classifica del Sole 24 Ore | Sky TG24](#)

Per le altre fattispecie i valori risultano più contenuti e con un andamento oscillante anche se, nell'ultimo triennio, si rileva una flessione per il "peculato" (art. 314 c.p.), la "concussione" (art. 317 c.p.), la "corruzione" (artt. 318 e 319 c.p.) e "l'istigazione alla corruzione" (art. 322 c.p.).

In particolare, considerando complessivamente i reati oggetto di analisi emerge una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni tirreniche sud-occidentali, con spiccata prevalenza di eventi in alcuni capoluoghi (Milano, Torino, Napoli e Palermo) e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma.

Secondo l'indice di criminalità pubblicato nel 2022 dall'ANAC (non essendo ancora disponibile il dato per il 2023) il Piemonte per i reati di concussione, corruzione e peculato, ha un indicatore pari a 4,1 in una scala da 0 a 23 (Indicatori di contesto\Indicatori Contesto - Dominio Criminalità (board.com) aggiornato al 2017).

Quanto a Torino, secondo l'indice della criminalità pubblicato dal Sole 24 Ore<sup>23</sup> il capoluogo regionale si colloca al 6° posto tra le città in cui vi è l'indice maggiore.

Sul territorio piemontese e nell'area metropolitana di Torino, persistono le criticità derivanti dalla presenza di criminalità organizzata e infiltrazioni di stampo mafioso, che vanno a insistere, tra gli altri, nei settori dell'edilizia e nell'assegnazione di servizi e lavori tramite appalti pubblici.

L'azione di Agenzia, connotata come sopra descritto, si colloca in questo contesto esterno ed è caratterizzata dall'interazione con una pluralità di soggetti tra cui:

- amministrazioni pubbliche centrali;
- amministrazioni pubbliche locali;
- enti nazionali di previdenza e assistenza;
- ordini professionali;
- enti ricompresi nella rete nazionale per le politiche del lavoro (ad esempio ANPAL);
- enti di formazione, scuole, università;
- organizzazioni sindacali e datoriali;
- camere di commercio;
- aziende.

Il rischio corruttivo cui è sottoposta Agenzia considerata la sua natura di organo tecnico meramente attuatore delle politiche nazionali e regionali in tema di lavoro si attesta su livelli bassi consentendo una pianificazione di misure di contenimento non eccessivamente gravose.

---

<sup>23</sup> [Reati, furti, rapine: scopri l'indice della criminalità 2023 della tua provincia | Il Sole 24 ORE](#)

## Il contesto interno

Dal punto di vista organizzativo, Agenzia Piemonte Lavoro opera in maniera capillare su tutto il territorio regionale attraverso la sede centrale di Torino, i 31 Centri per l'impiego e le loro 12 antenne; l'ente è parte della rete nazionale per le politiche del lavoro ed è direttamente coinvolto nei progetti europei che si occupano della gestione, del coordinamento e della messa in esecuzione delle politiche attive del lavoro. La struttura amministrativa è stata interessata da una profonda riorganizzazione tutt'ora in corso; è stato, infatti, necessario adeguare l'ente all'aumento delle competenze ad esso normativamente attribuite ed al conseguente incremento della dotazione organica dell'amministrazione, disposto in attuazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego, di cui al D.M. 74 del 28 giugno 2019.

In riferimento alla tematica dell'anticorruzione, con decorrenza dal 01.10.2020 è stato conferito, in forza della D.D. n. 443 del 30.09.2020, all'avv. Carlo Gerardi, l'incarico ad interim di RPCT unitamente a quello di responsabile per la Privacy, Trasparenza ed Anticorruzione, poi consolidato in capo al medesimo assegnatario con decorrenza 01.04.2021 e rinnovata ai sensi della D.D. n. 884 del 30.11.2022 decorrente dal 01.12.2022. Si ricorda in merito, che l'individuazione è stata effettuata tenendo conto da un lato della necessaria destinazione delle sole due attuali posizioni dirigenziali dell'ente, oltre a quella direttoriale, allo svolgimento di compiti gestionali, dall'altro che le funzioni di RPCT devono essere preferibilmente assegnate a soggetti non titolari di uffici che svolgono attività di gestione e di amministrazione attiva o, comunque, attività nei settori più esposti al rischio corruttivo.

Al fine di assicurare adeguato supporto alle attività del RPCT, è stato costituito un gruppo di lavoro permanente coordinato dal RPCT e composto da n. 1 funzionario amministrativo e n. 2 assistenti amministrativi ex CCNL Funzioni Locali.

Il gruppo di lavoro costituisce una vera e propria "cabina di regia" funzionale non soltanto alla predisposizione della presente sezione del PIAO, ma altresì al monitoraggio dell'attuazione delle misure in esso contenute.

Giova a tal proposito ricordare che per realtà altamente complesse quali l'attuale Agenzia, la Circolare n. 1/2013 del D.F.P. presso la Presidenza del Consiglio dei ministri al p.to. 2.2. prevede, ai sensi della L. n. 190/2012, in aggiunta alla nomina di un RPCT, la possibilità di designare dei referenti territoriali e/o per ufficio dello stesso, per le diverse articolazioni dell'amministrazione. A ciò si è provveduto dapprima con Determinazione direttoriale n. 195 del 26.04.2021, poi con successive determinazioni con le quali sono stati nominati, quali referenti in materia di anticorruzione e trasparenza, oltre ai dirigenti in organico, tutti i funzionari con incarico di PO in servizio sia presso la sede centrale che presso le sedi dei Centri per l'impiego, l'ultima delle quali è la D.D. n. 711 del 9/10/2023 a seguito della nomina delle nuove P.O.

In merito alla normativa sulla Privacy sono stati nominati autorizzati al trattamento dati personali con successive D.D., l'ultima della quale è la D.D. 871 n. del 7/12/ 2023 in ragione delle attività svolte presso

Agenzia Piemonte Lavoro, tutti i dipendenti di APL compresi quelli regionali distaccati presso l'ente, tenuto conto dei rispettivi ruoli, funzioni e sedi di assegnazione, sotto la supervisione del DPO (Data protection Officer) esterno all'ente.

La macrostruttura di Agenzia risulta articolata in settori (unità organizzative di primo livello) suddivisi in servizi (unità organizzative di secondo livello).

I settori non presidiati da dirigenti, ad oggi, sono avvocati alla Direzione.

L'organizzazione è strutturata in modo tale che ciascun servizio sia supervisionato da un dirigente ed in ultima analisi dalla direzione. I processi decisionali sono perlopiù condivisi tra i dipendenti assegnati ad un ufficio con il rispettivo responsabile ed il dirigente preposto, mentre alla direzione, spetta la decisione finale. La partecipazione all'elaborazione della presente sezione del PIAO ha riguardato l'intera struttura amministrativa. Sono stati, infatti, coinvolti nella compilazione delle schede di mappatura dei processi tutti i dirigenti, a partire da quello del settore Affari Generali, ove è organizzativamente incardinato l'ufficio del RPCT. Quest'ultimo, infatti, è, per via dei compiti ad esso assegnati, l'organo che meglio conosce come si configurano i processi decisionali e quali sono i profili di rischio che possono presentarsi e, dunque, il più qualificato a identificare le misure di prevenzione necessarie.

Con D.D. n. 946 del 13.12.2022 veniva nominato un sostituto del RPCT nei casi di temporanea ed improvvisa assenza dello stesso.

Attori principali della strategia di prevenzione della corruzione sono stati, infine, tutti i dipendenti, chiamati a partecipare alla redazione della sezione attraverso la compilazione delle richiamate schede di mappatura dei processi per la valutazione del rischio corruttivo e, soprattutto, tenuti a perseguirne gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

Quanto sopra descritto mette in evidenza la repentina riorganizzazione resa necessaria da una rimodulazione dei servizi delle sedi per via dell'incremento esponenziale del numero degli addetti, conseguente al Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego.

Tutto ciò si sta realizzando in un arco temporale relativamente breve ed in una situazione di crescita costante dei volumi di attività. Proprio tale dinamicità può rappresentare l'elemento impattante nel breve periodo sul rischio corruttivo inteso quale *maladministration*.

La riorganizzazione accrescitiva implica infatti una fase di allineamento delle prassi, nonché di addestramento del personale di nuovo inserimento, con la possibilità di emersione di criticità destinate ad essere attenzionate nell'ottica del *problem solving*.

A tal proposito il RPCT insieme alla Direzione hanno istituito da un lato una rete di referenti territoriali per l'anticorruzione e la trasparenza volta alla corretta veicolazione dei flussi informativi tra la sede centrale e

quelle distaccate dei Cpi e dall'altro hanno promosso dei corsi formativi sui temi dell'etica e della legalità destinati a tutti i dipendenti.

L'Ufficio competente per i procedimenti disciplinari, secondo quanto previsto dall'art. 55, comma 4, del D.Lgs. 165/2001, è stato costituito con Determinazione Direttoriale n. 155 del 08/03/2022.

Esso opererà conformemente alle disposizioni in materia, in collaborazione con il RPCT.

Il R.A.S.A. (Responsabile dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti) di Agenzia è la PO del servizio contratti e appalti, nominato con D.D. n. 404 del 09/08/2021 - nelle more del conferimento di tale incarico al Dirigente del Settore "Appalti, Patrimonio e Sicurezza" in consonanza con il nuovo disegno macro organizzativo entrato in vigore il 1/01/2024 ancora in via di completa attuazione - la cui individuazione è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.

In tema di appalti il D.Lgs. n. 36/2023 ha riformato la figura del Rup, rinominandola, ex art. 15, Responsabile Unico di Progetto e introducendo quella dei Responsabili di fase, cioè di Rup competenti e responsabili per una specifica fase, da realizzarsi mediante contratto pubblico (programmazione, progettazione ed esecuzione), ferme restando le funzioni di supervisione e coordinamento del Rup, e ridefinendo ex art. 16 il conflitto di interessi. Il nuovo codice ex D.Lgs n. 36/2023 ha altresì rafforzato il ruolo del supporto (esterno o mediante struttura stabile) al RUP ex artt. 15, comma 6 del D.Lgs. n. 36/2023 e artt. 2, comma 3 e 3 dell'allegato I.2 del medesimo decreto

Nell'ambito delle competenze assegnate a tali soggetti e del ruolo del citato supporto, è insita la funzione di prevenzione della corruzione.

Il quadro si completa con l'OIV; Agenzia ha nominato, con D.D. n. 637/2022, il proprio Nucleo di valutazione (N.D.V..) il quale verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nella presente sezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO (sez. 2.3) per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nell'apposita sezione dedicata al Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.

I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché il N.D.V. utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

### 2.3.2 La mappatura dei processi e l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

La metodologia di analisi del rischio corruttivo è volta a definire le strategie di gestione del rischio medesimo tenendo conto del contesto specifico dell'ente.

Come da indicazioni ANAC (v. PNA 2019 All. 1 e PNA 2022 Parte generale, in particolare p. 30 che vi rinvia), il metodo utilizzato per l'analisi dei rischi di corruzione si basa su un principio di prudenza e privilegia un sistema di misurazione qualitativo, piuttosto che quantitativo.

Le tappe di affinamento del metodo di rischio hanno visto l'armonizzazione alle linee operative ANAC, mediante l'adozione di apposite mappature.

Per l'analisi del rischio, infatti, l'ufficio del RPCT ha distribuito a tutti i Settori/Servizi/Uffici dell'ente una scheda per la mappatura dei processi, finalizzata alla valutazione del rischio corruttivo con la relativa informativa.

Il servizio del RPCT nella redazione delle schede di mappatura distribuite, ha tenuto conto della riorganizzazione dell'ente disposta con D.D. n. 491 del 06/07/2023.

Le schede di mappatura prevedono i seguenti campi:

Mappatura PROCESSI-ATTIVITA'						Identificazione, analisi e valutazione del				TRATTAMENTO DEL RISCHIO										
UFFICIO	N. PROCESSO	AREA DI RISCHIO	DESCRIZIONE PROCESSO	Responsabilità del Processo	DESCRIZIONE ATTIVITA'	Esecutore Attività	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	FATTORI ABILITANTI	VALUTAZIONE DEL RISCHIO				MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	TIPOLOGIA MISURE SPECIFICHE	PROGRAMMAZIONE MISURA SPECIFICA				
									IMPATTO	PROBABILITA'	GIUDIZIO SINTETICO	MOTIVAZIONE				STATO DI ATTUAZIONE AL 27/10/2023	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	VALORE TARGET	SOGGETTO RESPONSABILE

- Mappatura processi-attività: Servizio, Ufficio, N. Processo, Area di rischio, Descrizione Processo, Responsabilità del Processo, Descrizione attività, Esecutore attività;
- Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo: Descrizione del comportamento a rischio corruzione (evento a rischio), Fattori abilitanti, Valutazione del rischio (Impatto, Probabilità, Giudizio Sintetico, Motivazione - quest'ultima ad eventuale compilazione integrativa);
- Trattamento del rischio: Misure generali, Misure specifiche, Tipologia di misure specifiche, Programmazione misura specifica (Stato di attuazione al 27 ottobre 2022, Fasi e tempi di attuazione, Indicatori di attuazione, Valore target, Soggetto Responsabile).

Al fine di agevolare i servizi nella corretta compilazione delle schede, il RPCT ha integrato la breve guida elaborata e distribuita via *e-mail* con una legenda, un catalogo dei rischi e una scheda illustrativa del metodo di valutazione dell'impatto e della probabilità del rischio, invariati rispetto a quelli della precedente pianificazione.

Quanto alla stima del livello di esposizione al rischio di un evento di corruzione, il valore finale è stato valutato tenendo conto dell'impatto e della probabilità, i quali devono intendersi come segue:

- 1) l'impatto viene valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe:
  - sull'amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;
  - sugli *stakeholder* (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema paese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

Tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile (dirigente/funzionario in PO/funzionario) al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare l'impatto attraverso una scala crescente su tre valori:

basso, medio e alto;

- 2) la probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso. Anche la valutazione della probabilità di accadimento dell'evento è rappresentata attraverso una scala crescente su tre valori: basso, medio e alto.

Come noto, in base alle teorie di *risk management*, il processo di gestione del rischio di corruzione si suddivide in tre "macro fasi":

- a. analisi del contesto (interno ed esterno);
- b. valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio);
- c. trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso viene identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

A tale scopo si è fatto ricorso, secondo il modello della Fondazione Istituto per la Finanza e l'Economia Locale – IFEL<sup>24</sup> (preliminarmente condiviso con la Direzione e la Dirigenza) alla combinazione dei seguenti parametri, che vengono descritti per esteso nell'informativa distribuita ai funzionari:

---

<sup>24</sup> Link <https://www.fondazioneifel.it/catalogo-eventi/event/101-trasparenza-e-anticorruzione/2891-la-mappatura-dei-processi-e-la-valutazione-del-rischio-di-corruzione>

Processo	IMPATTO					PROBABILITÀ										GIUDIZIO SINTETICO 2021	
	I1	I2	I3	I4	IMPATTO TOTALE "IT"	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10		PROBABILITÀ TOTALE "PT"
Processo 1																	

Combinazioni valutazioni IMPATTO - PROBABILITÀ		GIUDIZIO SINTETICO
IMPATTO	PROBABILITÀ	
Alto	Alto	Rischio alto
Medio	Alto	Rischio critico
Alto	Medio	
Basso	Alto	Rischio medio
Medio	Medio	
Alto	Basso	
Basso	Medio	Rischio basso
Medio	Basso	
Basso	Basso	Rischio minimo

In armonia con quanto predisposto dall'ANAC, nell'elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione si è tenuto conto di quattro fattori che influenzano le scelte di un ente:

- la *mission* istituzionale di Agenzia;
- la sua struttura organizzativa e l'articolazione funzionale;
- il metodo utilizzato nello svolgimento del processo di gestione del rischio;
- le modalità di effettuazione del monitoraggio.

La rappresentazione del modello organizzativo e delle funzioni di Agenzia Piemonte Lavoro riportata nella sezione 3.1 del PIAO descrive l'assetto organizzativo pur attualmente in divenire; tale ricognizione consente di graduare le misure più idonee alla prevenzione di illeciti di natura corruttiva.

Per la presente sezione per il triennio 2024-2026 la base di partenza è stata l'attività di ricognizione effettuata dagli uffici che hanno lavorato sulle schede per la mappatura dei processi, fornite dal RPCT.

Le schede di mappatura (di cui all'All\_B\_Mapp\_processi) sono costituite da due sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale (indicazione della denominazione e dell'acronimo dell'ufficio, del nominativo del dirigente responsabile e di una breve descrizione dei processi assegnati alla competenza dell'ufficio) e la seconda relativa allo svolgimento del processo di gestione del rischio.

La prima sottosezione "Mappatura processi-attività" è composta dal seguente gruppo di informazioni:

- ufficio;
- n. processo;
- area di rischio;

- descrizione processo, ovvero l'insieme di operazioni, articolabile in "Attività", necessaria ad assolvere al mandato istituzionale assegnato all'ufficio;
- responsabilità del processo;
- descrizione attività che scandiscono e compongono il processo;
- esecutore attività, ovvero il soggetto che esegue materialmente l'attività stessa, non necessariamente coincidente con il responsabile del processo.

Si deve considerare, pur nella consapevolezza della pluralità di tecniche di *assessment*, che alla luce della esperienza di quattro aggiornamenti del PTPCT, compreso quello attuale, rispettivamente per i trienni 2021-2023, 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026:

- a) non sono emersi, né dal contesto esterno né dal contesto interno, profili lacunosi a riguardo della rilevazione di fonti di rischio;
- b) non sono pervenuti rilievi di inidoneità del sistema di valutazione del livello qualitativo del rischio;
- c) non risultano notizie di *maladministration* e nemmeno di episodi di cattiva amministrazione che possano anche solo indirettamente ricondursi ad una incapacità o inadeguatezza del metodo di rilevazione e analisi del fenomeno corruttivo latamente inteso.

Deve concludersi che la percezione complessiva e le risultanze fattuali, tra loro concordi, hanno, allo stato, avvalorato la congruità del metodo di rilevazione e di valutazione del rischio corruttivo.

Peraltro, Agenzia Piemonte Lavoro è cosciente della necessità di ulteriori sforzi, con particolare riguardo alla stesura di un proprio catalogo dei rischi, già calendarizzata quale misura generale nel PTPCT 2021-2023 e al cui perfezionamento s'intende pervenire in maniera graduale e partecipata, di cui si specificherà diffusamente nell'apposito paragrafo (2.3.5).

Il completamento di questo percorso potrà anche far emergere la necessità di revisione e affinamento del metodo di rilevazione e valutazione dei rischi. In tale ultimo caso, senza peraltro smentita del metodo attualmente in uso, lo stesso sarà oggetto di ponderato e oculato approfondimento.

### 2.3.3 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il collegamento con il Piano della Performance

Tutti i processi gestiti sono correlati ad obiettivi di performance per migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa dell'ente, cioè il valore pubblico del medesimo (di cui alla Sez. 2.1 del PIAO) e la pianificazione della prevenzione della corruzione e trasparenza non può non tener conto degli obiettivi strategici di Agenzia.

Come noto, la *mission* istituzionale dell'ente s'individua nel coordinamento della rete dei servizi pubblici per il lavoro regionale ex L.R. n. 32/2023.

Operativamente l'Amministrazione si dota annualmente di un "Piano di attività" (approvato per l'anno 2023 con D.D. 463/2023) di livello strategico che esplicita i macro-obiettivi derivati dagli indirizzi regionali che fungono da base per l'individuazione degli obiettivi di livello operativo dell'ente, declinati nei piani di attività dei servizi.

Ad esso si correla il Piano delle performance che individua degli obiettivi connessi a quelli indicati in tema di anticorruzione e trasparenza, misurando l'effettivo grado di attuazione degli stessi, nel rispetto delle fasi e delle tempistiche prefissate.

Il Piano della performance è dunque strettamente coordinato con la presente sezione del PIAO, in quanto il raggiungimento degli obiettivi del medesimo sarà utile al raggiungimento della performance organizzativa complessiva di Agenzia in base a quanto stabilito nel vigente sistema di misurazione e valutazione.

A tale proposito si consideri che gli obiettivi strategici della prevenzione della corruzione e della trasparenza devono essere valorizzati nelle loro ricadute sotto il profilo della performance di organizzazione.

Essi costituiscono parte integrante degli obiettivi strategici di Agenzia e hanno una portata trasversale; proprio per questa ragione devono raccordarsi con gli obiettivi di performance.

Da ciò consegue che le misure generali e, a maggior ragione, quelle specifiche individuate dalla pianificazione anticorruzione e trasparenza trovano simmetria negli obiettivi della performance anche individuale, quale concretizzazione della performance organizzativa.

In particolare, nell'ambito degli obiettivi strategici di performance, quello più direttamente attinente all'ambito della prevenzione della corruzione e della trasparenza è l'obiettivo 4 ("**Migliorare la struttura organizzativa in un'ottica di efficientamento dei processi e dei procedimenti**") ed in particolare nella sua articolazione relativa al miglioramento della gestione degli adempimenti in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione.

#### 2.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, potenziali e concreti

Nelle schede di mappatura, di cui all' All\_B\_Mapp\_processi, è rappresentato l'esito della rilevazione sulle attività di tutte le unità organizzative/uffici da cui si deriva l'identificazione e la valutazione dei rischi corruttivi. Ciò è avvenuto mediante l'invio di n. 30 schede a ciascun responsabile delle unità organizzative/uffici di Agenzia (ad eccezione dei servizi Controllo gestione e qualità ed Innovazione sociale istituiti a far data dal 28/04/2023 con D.D. n. 303 e quanto al secondo modificato dalla D.D. n. 491 del 06/07/2023, le cui mappature sono rinviate alla prima annualità utile, poiché non ancora pienamente operativi).

Si è provveduto ad inviare le schede di rilevazione ai servizi la cui mappatura era stata rinviata nel PIAO 2023-2025, vale a dire, Transizione Digitale, Infrastrutture tecnologiche e Flussi documentale e archivio.

Rispetto alle mappature degli anni precedenti, alcuni Servizi hanno proposto delle variazioni nella descrizione dei processi di propria competenza, a riprova del funzionamento del modello collaborativo tra RPCT e funzionari adottato.

In esito alla restituzione, si evince che la maggior parte dei responsabili coinvolti ha convalidato la mappatura dell'anno precedente, risultando quindi confermati i rilievi delle colonne da "Q" a "U".

Sono stati adeguatamente censiti tutti i parametri del rischio, che pertanto risulta idoneamente presidiato sia sotto il profilo del tipo di evento rischioso, che sotto quello della probabilità di accadimento.

L'attuazione delle misure previste dal precedente PIAO 2023-2025 è coerente con tale ricostruzione.

Dall'esame delle schede di mappatura dei processi sono emersi gli esiti sotto riportati.

La tabella contiene, in ordine decrescente, l'elenco dei servizi e dei processi in relazione ai quali il rischio è stato dichiarato di grado più elevato.

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>APPALTI E CONTRATTI</b>	<b>Procedure negoziate mediante consultazione di almeno cinque operatori economici:</b>	Alto
	verifica offerte;	
	aggiudicazione;	
	verifica requisiti;	
	stipula contratto;	
	accesso agli atti amministrativi	
	<b>Procedure di affidamento diretto:</b>	
	richiesta di offerte/indagine di mercato;	
	esame delle offerte;	
	determinazione a contrarre e contestuale affidamento;	
	verifica requisiti;	
	stipula contratto;	
	accesso agli atti amministrativi.	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>APPALTI E CONTRATTI</b>	<b>Procedure aperte per selezione contraente:</b>	Critico
	predisposizione atti di gara;	
	pubblicazione atti di gara;	
	verifica offerte (commissione);	
	eventuali provvedimenti di esclusione dei concorrenti;	
	verifica anomalia o congruità offerta.	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>APPALTI E CONTRATTI</b>	<b>Attuazione del PNRR</b>	Critico

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>APPALTI E CONTRATTI</b>	<b>Programma biennale degli acquisti di beni e servizi (art. 21, co.6, D.Lgs. 50/2016):</b>	Medio
	verifica esigenze dei vari uffici;	
	redazione programma;	
	redazione Determinazione di approvazione del programma;	
	pubblicazione Programma;	Medio
	aggiornamento;	
	pubblicazione aggiornamento.	
	<b>Procedure aperte per selezione contraente:</b>	
	determina a contrarre	
	verifica documentazione amministrativa concorrenti;	
	determina e pubblicazione aggiudicazione;	
	verifica requisiti;	
	stipula contratto;	

accesso agli atti amministrativi.	
<b>Procedure negoziate mediante consultazione di almeno cinque operatori economici:</b>	
determina a contrarre.	
avviso di indagine preliminare di mercato (solo per appalti compresi tra 139.000 € e soglia comunitaria);	
richiesta preventivi/lettere di invito (ATTIVAZIONE RDO).	
<b>Esecuzione del contratto:</b>	
verifica requisiti in caso di subappalto o modifiche soggettive dell'appaltatore;	
eventuali modifiche contrattuali; omessa applicazione di penali; omessa o ritardata contestazione di inadempimenti	
accesso agli atti amministrativi.	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>GESTIONE</b>	<b>Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio.</b>	Medio
<b>RISORSE FINANZIARIE</b>	<b>Gestione delle uscite.</b>	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>GESTIONE</b>	<b>Programmazione dei fabbisogni di personale e pianificazione assunzioni.</b>	Medio
<b>GIURIDICA DEL PERSONALE</b>	<b>Reclutamento del personale - Procedure concorsuali - mobilità:</b> redazione e pubblicazione bando di concorso	
	<b>Verifica delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità rese dai Dirigenti:</b>	
	eventuale contestazione all'interessato delle cause di inconfiribilità/incompatibilità ed invito a presentare memorie entro un congruo termine;	
	valutazione delle controdeduzioni presentate;	
	elaborazione e comunicazione della decisione.	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>GESTIONE RISORSE FINANZIARIE</b>	<b>Pubblicazione dati in materia di trasparenza</b>	Basso

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE</b>	<b>Reclutamento del personale - Procedure concorsuali - Mobilità:</b> Redazione e pubblicazione bandi di concorso	Basso
	nomina Commissione giudicatrice - liquidazione relativi compensi;	
	istruttoria candidature, riserve e preferenze;	
	approvazione graduatoria definitiva ed assunzione vincitori.	
	<b>Progressioni di carriera - Progressioni verticali tra categorie diverse.</b>	
	<b>Progressioni di carriera - Attribuzione incarichi Posizioni Organizzative.</b>	
	<b>Progressioni di carriera - Progressioni economiche orizzontali all'interno della categoria</b>	
	<b>Autorizzazione missioni del personale e riconoscimento rimborsi spese.</b>	
	<b>Autorizzazione incarichi esterni.</b>	
	<b>Affidamento servizi di supporto allo svolgimento delle procedure concorsuali.</b>	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
<b>APPALTI E CONTRATTI</b>	<b>Utilizzo convenzioni Consip/SCR</b>	Minimo
	determina a contrarre e contestuale affidamento	
	Ordine di acquisto/adesione convenzione	
	Stipula contratto	

Servizio/Ufficio	PROCESSI	RISCHIO
------------------	----------	---------

<b>GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE</b>	<b>Gestione del rapporto di lavoro dei dipendenti.</b>	Minimo
	<b>Manutenzione del sistema gestionale delle presenze del personale.</b>	
	<b>Verifica delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità rese dai Dirigenti:</b>	
	acquisizione delle dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità da verificare a campione;	
	richiesta dei certificati del casellario giudiziale per l'accertamento delle dichiarazioni di inconfiribilità.	
	<b>Elaborazione reportistica per adempimenti di comunicazione dati (Perla PA - Amministrazione Trasparente - Conto annuale).</b>	

Come si evince dalle precedenti tabelle, i processi connessi ai contratti pubblici sono quelli che presentano il rischio corruttivo più elevato.

A tal proposito, il RPCT opera in coordinamento con i funzionari ed i Dirigenti coinvolti nei singoli processi per garantire il rispetto delle indicazioni di cui al PNA 2022, per ciò che concerne in particolare la normativa sul conflitto di interessi in materia di appalti.

Per i servizi rimanenti, come riportato nella successiva tabella, il grado del rischio va diminuendo, attestandosi in un solo caso su un livello medio, in alcune ipotesi su quello basso e per la maggior parte dei casi sul livello minimo. In ogni caso, per la consultazione integrale della mappatura dei livelli di rischio, si rimanda all'All\_B\_Mapp\_processi della presente sezione contenente le schede dei singoli Servizi.

<b>RISCHIO</b>	Servizio/Ufficio
<b>MEDIO</b>	Privacy, Trasparenza, Anticorruzione e Legale
<b>BASSO</b>	Staff di Direzione
	Transizione digitale
	Servizi e Politiche attive per il lavoro - Centri per l'impiego
	Comunicazione, Rapporti con i media e Sviluppo reti territoriali
	Gestione economica del personale
	Sostegno alla permanenza nel mercato del lavoro
	Collocamento mirato
	Incrocio domanda e offerta
	Infrastrutture tecnologiche
	EURES

	Segreteria generale, URP e Accesso agli atti
<b>MINIMO</b>	Flussi documentali e archivio
	Monitoraggio, studi e ricerche
	Programmazione e valutazione
	Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi
	Benessere organizzativo
	Gestione del patrimonio immobiliare, logistica e sicurezza sul lavoro
	Economato
	Inclusione e lavoro
	Implementazione delle politiche del lavoro
	Supporto giuridico alle politiche
	Innovazione -Transizione amministrativa
	Sostegno alla ricerca attiva del lavoro
	Servizi alle imprese
	Tirocini e apprendistato
	Servizi e politiche attive per il lavoro

### 2.3.5 Le misure organizzative per il trattamento del rischio: generali e specifiche

La fase relativa alla progettazione delle misure organizzativa del trattamento del rischio “è quella tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi”.

Occorre cioè, individuare apposite misure di prevenzione della corruzione che, da un lato siano efficaci nell’azione di mitigazione del rischio, dall’altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

L’identificazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere ai principi di:

- neutralizzazione dei fattori abilitanti del rischio corruttivo;
- sostenibilità economica e organizzativa delle misure;
- adattamento alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

In relazione alla portata della misura essa può essere descritta quale generale o specifica, intendendosi con ciò che la prima attiene trasversalmente a tutto l'ente, mentre la seconda ha un raggio di azione più circoscritto quanto ad ambito di destinazione. Pertanto, al netto delle misure (generali) relative alla realizzazione di istituti generali (come, ad esempio, gli adempimenti in materia di accesso civico generalizzato o di segnalazione di illeciti), una misura del medesimo *genus* può assurgere a misura generale oppure a misura specifica qualora contestualizzata a un processo o ad una ripartizione organizzativa.

La programmazione dell'attuazione delle **misure generali** è stata, preventivamente condivisa con il Direttore in considerazione non solo dei profili strettamente connessi alla programmazione strategica ed operativa, ma anche perché si tratta di strumenti ad applicazione generalizzata e di governo di sistema che incidono sull'apparato complessivo della prevenzione della corruzione e intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione. La condivisione con la Direzione, pertanto, rafforza l'attività di coordinamento dell'azione amministrativa. Quanto a quelle di carattere specifico, se ne sono condivisi gli indirizzi di massima in quanto il dettaglio è rimesso all'azione coordinata del RPCT e dei responsabili dei settori /uffici dell'ente.

In merito alle **misure di carattere specifico**, le schede di mappatura degli uffici ne contengono un numero significativo, sulla base del principio - in più occasioni espresso dall'ANAC - che i piani delle amministrazioni dovrebbero concentrare l'attenzione su questa tipologia di misure, allo scopo di consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione. Nelle ipotesi in cui dal calcolo effettuato sia risultato un valore del rischio pari ad "Alto" è stato suggerito di indicarne almeno una, rimessa alle valutazioni di ciascun ufficio, proprio in quanto la misura specifica costituisce il rimedio ritenuto più efficace ai fini del contrasto alla corruzione. La misura va individuata facendo riferimento all'evento rischioso enucleato.

Al fine di evitare che le misure programmate rimanessero una previsione astratta, e garantire che fossero opportunamente progettate e scadenziata a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione è stato, inoltre, richiesto di riportare nella scheda anche le seguenti informazioni:

- tipologia di misura specifica, in particolare:

TIPOLOGIA DI MISURA SPECIFICA	
1	misure di controllo;
2	misure di trasparenza;
3	misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
4	misure di regolamentazione;
5	misure di semplificazione;

6	misure di formazione;
7	misure di sensibilizzazione e partecipazione;
8	misure di rotazione;
9	misure di segnalazione e protezione;
10	misure di disciplina del conflitto di interessi.

-soggetto responsabile: ovvero colui che è responsabile dell'attuazione.

Per la consultazione delle singole misure specifiche per ogni unità organizzativa/ufficio dell'amministrazione si rimanda alle schede di mappatura (All\_B\_Mapp\_processi).

Agenzia Piemonte Lavoro a mezzo dell'attività di pianificazione avviata dal RPCT di concerto con i responsabili apicali di ciascuna unità organizzativa, provvederà, quindi, all'adozione degli strumenti organizzativi e tecnici congrui all'attuazione delle misure specifiche segnalate.

In merito alle **misure di carattere generale** si evidenzia che le schede di mappatura del rischio hanno raccolto le segnalazioni delle singole unità organizzative ad esse relative.

Tali misure, in virtù della loro natura di strumenti ad applicazione generalizzata e di governo di sistema, rientrano, nella maggior parte dei casi, nella competenza del Direttore, in quanto vertice dell'amministrazione. Esse, infatti, incidono trasversalmente sull'apparato complessivo della prevenzione della corruzione. Per tale motivo, ed in considerazione dei profili strettamente connessi alla programmazione strategica ed operativa, la loro progettazione è stata previamente condivisa con il Direttore.

Per la consultazione delle singole misure generali per ogni unità organizzativa dell'Amministrazione si rimanda alle schede di mappatura. In ogni caso, nell'ipotesi in cui nelle schede non sia stata specificamente individuata alcuna misura generale, si presume comunque l'applicazione generalizzata e trasversale di quelle obbligatorie a tutti gli uffici.

Per quanto attiene, in particolare la formazione, da intendersi sia come misura generale che specifica, Agenzia ha inteso programmare un insieme di percorsi formativi che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti fondamentali, non solo in tema di anticorruzione ma anche sulle materie che rappresentano il *core business* dell'ente, come si deriva dalla sezione dedicata del presente PIAO cui si rinvia. L'ANAC in più occasioni ha evidenziato il ruolo strategico della formazione ai fini della prevenzione della corruzione, prevedendo due livelli differenziati così articolati:

a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;

b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.

Agenzia per il tramite della Direzione e del Servizio Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi ha individuato i percorsi formativi sia generali che specifici, ritenuti più importanti e che di seguito riproponiamo, con riferimento a quelli da realizzare nel corso del triennio di vigenza del PIAO.

A tal proposito per garantire maggiore visibilità all'attività di formazione erogata da Agenzia, si è voluto dettagliare nella presente sezione di PIAO, l'elenco delle attività formative di rilievo per l'anticorruzione, la trasparenza e la Privacy, come di seguito indicate:

### 1. Formazione generale triennio 2024-2026

- Formazione specialistica anticorruzione, privacy e trattamento dati
- Privacy e Trattamento dati (nuovi assunti)
- Anticorruzione (nuovi assunti)
- Etica pubblica (nuovi assunti)
- Anticorruzione. La nuova disciplina del whistleblowing

### 2. Formazione specifica triennio 2024-2026

- Il nuovo codice dei contratti pubblici
- Aggiornamento in materia di anticorruzione e PNA, privacy e trattamento dati.

### Le misure previste per il triennio 2024-2026

Sulla base dei rischi specifici individuati con la mappatura su indicata, Agenzia Piemonte Lavoro intende adottare, per mitigare il rischio di fenomeni corruttivi, le misure descritte nel presente paragrafo, secondo la programmazione riportata nella tabella sottoindicata, suscettibile di revisione in relazione a motivate sopravvenienze:

<b>CRONOPROGRAMMA DELLE MISURE</b>	
<b><u>DESCRIZIONE MISURA SPECIFICA</u></b>	<b><u>ANNUALITÀ</u></b>
Aggiornamento codice di comportamento di APL	2024

Individuazione catalogo dei rischi personalizzato e sua adozione in via sperimentale	2024
Adozione Regolamento formazione	2025
Adozione in via definitiva del catalogo rischi personalizzato	2025
Carta dei servizi	2025
Adozione Regolamento rotazione	2026
Cassetta dei suggerimenti	2026

Si riporta di seguito il dettaglio delle misure che s'intende realizzare nel triennio di vigenza del presente PIAO, raggruppate secondo la loro diversa finalizzazione:

**a) Misure per il completamento del quadro normativo interno in materia di anticorruzione e trasparenza:**

**1. aggiornamento del Codice di comportamento di APL:**

facendo seguito all'entrata in vigore del D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, recante modifiche al Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, il RPCT ritiene di proporre, in coordinamento con il Servizio Gestione giuridica del personale, un aggiornamento del codice di comportamento di Agenzia che tenga conto delle novità intervenute, per l'adozione da parte della Direzione.

**2. adozione del regolamento di formazione:**

in riferimento al regolamento della formazione, già oggetto di programmazione nel PTPCT 2022-2024, si rileva che Agenzia intende rimodularne la realizzazione dal 2023 al 2025.

La formazione, infatti, è un'attività che già risulta consolidata nell'esperienza e nella prassi operativa dell'ente. Tale attività è strutturalmente inserita nel quadro delle funzioni del medesimo ed è propedeutica alla gestione dei procedimenti e dei processi. Tale positivo bilancio esperienziale rappresenta la ragione della rimodulazione di tale attività, al fine di dare priorità ad altri ambiti e misure. Peraltro, l'attuale effettivo e concreto presidio della funzione formativa non risulta in alcun modo pregiudicato dalla scelta sopra descritta. Su questo terreno il RPCT seguirà l'iter della proposta di Regolamento, in coordinamento con il settore sviluppo delle competenze e formazione, finalizzato all'adozione del medesimo da parte della Direzione.

**3. adozione del regolamento sulla rotazione:**

si ritiene di rimodulare dal 2024 al 2026 la programmazione dell'adozione del Regolamento sulla rotazione, indicato nel PTPCT 2022-2024.

Tale scelta dipende dai seguenti fattori:

- a) Agenzia ha mutato il suo assetto organizzativo in maniera radicale dal 2021 e non sono esclusi ulteriori successivi aggiustamenti;
- b) il gruppo dei soggetti collocati in posizione apicale, anche per quanto riportato sub "a" è, per una quota non irrilevante, di recente insediamento, senza avere perciò maturato un periodo significativo di permanenza nella posizione ricoperta;
- c) è necessaria un'osservazione di un periodo congruo della situazione organizzativa al fine di poter adottare, sulla base di una sufficiente esperienza, linee di azione, a riguardo della rotazione, le quali possano risultare appropriate, in concreto rispetto alle esigenze dell'ente.

A tale riguardo, si consideri, inoltre, che le esigenze di pubblico interesse, sottese alle politiche di rotazione del personale, di cui è chiara l'importanza, peraltro, risultano allo stato presidiate dalle correnti attività di revisione e, pertanto, l'indicazione della riprogrammazione dell'adempimento documentale non comporta alcuna diminuzione delle strategie di prevenzione dei fenomeni corruttivi e della trasparenza.

In quest'ambito, l'ufficio del RPCT elaborerà una proposta di regolamento da sottoporre al competente Servizio Gestione giuridica del personale e alla Direzione che dovrà adottarlo.

Rileva altresì osservare, per quanto qui interessa, che nel 2023 l'incarico fiduciario ex CCNL Funzioni Locali di Po "Gestione Risorse finanziarie" è stato assegnato ad altro soggetto rispetto al precedente e che, dal 01/01/2024 è prevista l'entrata in servizio di un dirigente ex novo assegnato al settore "Appalti, Patrimonio e Sicurezza", prima avvocato alla Direzione.

**b) Misure per il compimento dell'azione di pianificazione e gestione della prevenzione della corruzione:**

**– Individuazione catalogo dei rischi personalizzato**

A tal proposito, Agenzia ha individuato la necessità di definire un catalogo dei rischi potenziali "personalizzato" sulla base di una analisi dinamica delle proprie unità organizzative, individuando gli eventi rischiosi collegabili alle modalità operative e agli obiettivi sostanziali perseguiti.

Si è scelto di procedere con un criterio prudenziale, ponendo attenzione a non costruire un catalogo omnicomprensivo aprioristico.

Il risultato della ricognizione sarà utilizzato nelle future pianificazioni triennali e andrà perfezionandosi di volta in volta.

Si evidenzia, peraltro, che l'elaborazione del catalogo personalizzato dei rischi non compromette in alcun modo la rilevazione e l'analisi del rischio da effettuarsi nelle more, in quanto il predetto catalogo rappresenta

una raccolta sistematica e mirata, ma non costituisce condizione per la rilevazione ed analisi, le quali saranno condotte con strumenti generali.

Come già indicato nel PIAO 2023-2025, si procederà alla costruzione del catalogo attraverso tappe annuali così scadenze:

- 2024 individuazione catalogo dei rischi personalizzato e sua adozione in via sperimentale;
- 2025 adozione in via definitiva del catalogo rischi personalizzato.

Secondo la prevista pianificazione come indicato in dettaglio nel successivo paragrafo 2.3.6, nel corso del 2023 è stata condotta l'indagine sul catalogo dei rischi di Agenzia.

**c) Azioni per il miglioramento dei processi e dei procedimenti:**

**1. Carta dei servizi:**

Si intende adottare nel corso del 2024 la Carta dei Servizi quale misura di sensibilizzazione e diffusione delle buone prassi. Gli scopi istituzionali dell'ente prevedono l'erogazione di servizi all'impiego e delle politiche attive ad essi correlati. La misurazione dell'efficienza del servizio e della efficacia delle iniziative è essa stessa una priorità organizzativa e di pianificazione.

In questa cornice si pianifica la redazione della Carta dei Servizi. Si precisa questa non ha un mero valore descrittivo, ma rappresenta, come insegna la migliore dottrina, accordi vincolanti fra soggetto erogatore del servizio e utente. Il documento elaborato conterrà i seguenti contenuti:

- indicazione e definizione degli standard e della qualità del servizio;
- semplificazione delle procedure anche tramite l'informatizzazione;
- costruzione degli elementi che strutturano il pacchetto dei servizi;
- promozione del servizio e informazione sullo stesso, verifica del rispetto degli standard del servizio;
- predisposizione di procedure di ascolto e *customer satisfaction*, di semplice comprensione e di facile utilizzazione;
- in caso di disservizio, il diritto alla tutela esercitabile mediante strumenti predefiniti;
- coinvolgimento e partecipazione del cittadino-utente alla definizione del progetto;

In quest'ambito, l'ufficio del RPCT elaborerà una proposta di carta dei servizi redatta in collaborazione con gli altri settori da sottoporre alla Direzione per l'adozione.

**2. cassetta dei suggerimenti:**

Si intende istituire una "cassetta dei suggerimenti", mediante l'attivazione di un *form* precompilato con la casistica degli argomenti di intervento in tema di corruzione e trasparenza da inserire nella intranet di Agenzia per garantirne la fruibilità ai dipendenti che potranno ivi indicare le loro proposte migliorative nell'ambito delle tematiche offerte.

Come già indicato nel precedente PIAO, con la presente sezione si programmano le seguenti ulteriori misure, ed in particolare:

**a) misure per il compimento dell'azione di pianificazione e gestione della prevenzione della corruzione:**

istituzione di riunione periodica con i referenti (cioè PO e Dirigenti) per:

- elaborazione categorie specifiche di rischio;
- approfondimento temi sopravvenienti;

**b) misure per il completamento del quadro normativo interno in materia di anticorruzione e trasparenza**

– aggiornamento circolare sul diritto di accesso in base alla disciplina sulla privacy.

### 2.3.6 Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

#### Le misure realizzate nel corso del 2023

Le misure realizzate nel corso del 2023, così come pianificate nel PIAO 2023-2025 (pag. 82 e ss.), per la cui descrizione si veda il predetto piano sono state le seguenti:

**a) realizzazione sezione "Privacy e anticorruzione" nella intranet di Agenzia:**

nel mese di maggio 2023 è stata creata nell'intranet dell'ente, con il supporto del Servizio "Comunicazione, rapporti con i media e sviluppo reti territoriali", una sezione dedicata all'attività dell'ufficio del RPCT denominata "Privacy e anticorruzione".

In tale sezione è confluita la newsletter semestrale (prima pubblicata in Amministrazione Trasparente) che si articola in "Novità in materia di protezione dei dati e privacy" e "Novità in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso".

La sezione contiene, inoltre, il Digest in cui confluiscono le raccolte delle newsletter dei semestri precedenti. Vi è, infine, un'apposita sottosezione dedicata a documenti e atti in materia di anticorruzione, trasparenza e privacy dei quali si ritiene utile la condivisione con tutti i dipendenti.

**b) Realizzazione indagine sul catalogo dei rischi personalizzato:**

con la D.D. n. 852/2023 è stata adottata l'indagine relativa al catalogo dei rischi personalizzato di Agenzia.

Il RPCT ed il suo staff in particolare hanno catalogato gli eventi a rischio corruttivo individuati nelle schede di mappatura compilate dai singoli Servizi di APL in occasione della rilevazione di cui al presente PIAO, al fine di avere una visione unitaria ed organizzata degli eventi che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi di Agenzia, così come percepiti da coloro che sono concretamente chiamati ad attuarli.

Si è contestualmente proceduto ad una ricognizione di cataloghi simili pubblicati da altri enti al fine di individuare eventi a rischio corruttivo potenzialmente attinenti anche alle dinamiche di APL e non mappati in

precedenza dai Servizi, con l'intento di fornire ai funzionari chiamati a descrivere i processi dell'ente, un elenco di proposte integrative, che potranno essere recepite in sede di adozione in via sperimentale del catalogo dei rischi personalizzato prevista per il 2024 così da pervenire, nel corso del 2025, ad una definizione puntuale e condivisa degli eventi a rischio corruttivo tipici di Agenzia.

### **Le ulteriori misure realizzate**

Le ulteriori misure non programmate nel PIAO 2023-2025 ma realizzate dall'ufficio del RPCT in adempimento al Piano delle Attività 2023, costituiscono obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, dei quali si ritiene opportuno dar conto, a consuntivo, anche in questa sede.

#### **a) Nomina di referenti territoriali e/o per ufficio in materia di anticorruzione e trasparenza:**

A tal proposito, nel corso del 2023, è stata adottata la D.D. n. 711 del 9/10/2023 riferita ai titolari di incarico in PO e al Dirigente destinato a presidiare il settore Appalti, patrimonio e sicurezza a far data dal 01/01/2024.

#### **b) Revisione e pubblicazione informative privacy, pubblicate sul sito web, in "Privacy policy":**

si è, in particolare, provveduto ad aggiornare l'informativa privacy che Agenzia trasmette agli operatori economici fornitori di beni e servizi, in considerazione dell'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici di cui al D.Lgs. 36/2023.

In relazione all'istituto whistleblowing, sono state realizzate le seguenti attività:

##### **1. Evasione delle istanze del whistleblowing:**

nel corso del 2023 non vi sono state segnalazioni di illeciti rientranti nella fattispecie del *whistleblowing*.

Il RPCT ed il suo staff hanno monitorato costantemente la piattaforma dedicata.

##### **2. Acquisizione e messa a sistema nuova piattaforma per gestione segnalazioni e adeguamento atti interni:**

facendo seguito al D.Lgs. 24/2023 (entrato in vigore il 30 marzo 2023, ma le cui disposizioni hanno effetto a decorrere dal 15 luglio 2023) che ha introdotto la nuova disciplina del cd. *whistleblowing* e nel rispetto delle Linee guida in materia approvate da ANAC con Delibera n° 311 del 12 luglio 2023 APL si è dotata di una nuova piattaforma per la gestione delle segnalazioni, la cui messa a sistema è stata approvata con D.D. n. 807/2023. Con la stessa D.D. si è, inoltre, adottato il regolamento per la gestione del canale di segnalazione interno di Agenzia.

Si è, infine, provveduto ad adeguare alla nuova disciplina di cui al D. Lgs. 24/2023 l'informativa privacy e l'infografica relative al *whistleblowing*, pubblicate in Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/Whistleblowing.

### 2.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza

All'interno della presente sezione del PIAO vengono individuate misure e strumenti attuativi degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese quelle di natura organizzativa, intese ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ai sensi degli artt. 10 e 43, c. 3 del D. Lgs. n. 33/2013.

#### Definizione dei flussi

Ai sensi del disposto dell'art. 10 del D. Lgs. n. 33/2013, come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016, si è provveduto a rappresentare in formato tabellare l'elenco degli obblighi di pubblicazione dei dati di cui all'All\_C\_Elenco obblighi\_pubbl.

Come richiesto dall'ANAC, la richiamata tabella è stata integrata con delle specifiche ulteriori rispetto agli anni precedenti. Per cui:

- sono stati individuati gli obblighi di trasparenza incidenti sull'organizzazione e sull'attività previsti dal D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.;
- sono stati identificati gli uffici responsabili dell'elaborazione, della tras.m.i.ssione e della pubblicazione dei dati nonché gli uffici che collaborano con i responsabili su indicati;
- sono state definite le tempistiche per la pubblicazione e l'aggiornamento con i termini di scadenza per la pubblicazione e comunicazione al RPCT.

#### Gestione dei flussi informativi

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza ai sensi del D. Lgs. n. 33/2013 si basa, ancor più a seguito delle successive modifiche del testo normativo, sulla responsabilizzazione di ogni singolo ufficio e dei relativi dirigenti cui compete:

- a) l'elaborazione/tras.m.i.ssione dei dati e delle informazioni;
- b) la pubblicazione dei dati e delle informazioni.

Al RPCT è assegnato un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione, ma esso non sostituisce gli uffici, come individuati nella richiamata tabella, nell'elaborazione, nella tras.m.i.ssione e nella pubblicazione dei dati. Il RPCT svolge stabilmente un'attività di controllo, assicurando, ai sensi dell'art. 43, c. 1 D. Lgs. n. 33/2013, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate. I dirigenti responsabili garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

I diversi servizi dell'ente provvedono alla pubblicazione dei dati di loro competenza sul sito web istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente; Agenzia dal 2020 si avvale della *suite* di applicazioni Sicr@web (gruppo Maggioli) per la gestione informatizzata degli atti.

Il gestionale del gruppo Maggioli consente, tra l'altro, il caricamento ed il puntuale aggiornamento, da parte dei funzionari istruttori che lo utilizzano, dei dati relativi agli affidamenti di beni e servizi realizzati dall'ente.

### Monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione

Il RPCT svolge, come previsto dall'art. 43 del D. Lgs. n. 33/2013, l'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, attraverso un monitoraggio da realizzare nel periodo di vigenza del presente Piano su base periodica che varia a seconda della tipologia di dati mediante riscontro tra quanto trasmesso e pubblicato e quanto previsto nel PIAO.

Nel 2023 l'ufficio del RPCT ha svolto un monitoraggio strutturato dell'intera Amministrazione Trasparente di Agenzia.

All'esito del suddetto, lo staff del RPCT si è attivato per sanare, in collaborazione con i competenti uffici dell'ente, le criticità emerse eliminando i dati eccedenti pubblicati.

### Modifiche della sezione "Amministrazione Trasparente"

Nel corso del 2023 sono state riorganizzate alcune sottosezioni di Amministrazione Trasparente, al fine di renderle più rispondenti alle prescrizioni normative e alle indicazioni del Ndv ed in particolare:

- a) **Accesso civico:** inserimento registro accesso documentale;
- b) **Bandi di gara e contratti:** facendo seguito alle indicazioni di cui all'allegato 9 al PNA 2022, che ha rimodulato gli obblighi di pubblicazione relativi alla predetta sezione, l'ufficio del RPCT ha realizzato un'attività informativa e di supporto a vantaggio dei funzionari istruttori che pubblicano i dati richiesti. Contestualmente, in vista dell'entrata in vigore al 1° gennaio 2024 degli articoli 20,21,23,28 dedicati alla trasparenza del nuovo codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), il RPCT ed il suo staff hanno avviato, in coordinamento con i competenti uffici dell'ente, una ricognizione delle possibili soluzioni organizzative da attuarsi in Agenzia in relazione alla piattaforma di e-procurement scelta dall'ente.

La nuova disciplina sugli obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori, servizi e forniture fa riferimento al dettato dell'art. 37 del D.Lgs. 33/2013 e al nuovo Codice dei contratti di cui al D.Lgs. n. 36/2023 che ha acquistato efficacia dal 1° luglio 2023 (art. 229, co. 2), introducendo le disposizioni sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti che assicura efficacia ed efficienza e garantisce trasparenza, tracciabilità, partecipazione e controllo di tutte le attività.

- c) **Provvedimenti dei dirigenti amministrativi:** si è provveduto, in coordinamento con il DPO esterno di Agenzia, ad adeguare ulteriormente i contenuti delle pubblicazioni, con particolare riferimento ai provvedimenti contenenti dati personali.

### Individuazione dei dati ulteriori

APL intende individuare entro il 2024 in ragione delle proprie caratteristiche strutturali, organizzative e funzionali i dati da pubblicare nella sottosezione di secondo livello “Altri contenuti - Dati ulteriori”, ai sensi degli art. 7 bis, c. 3, D. Lgs. n. 33/2013 e art. 1, c. 9, lett. f), L. n. 190/2012 che non sono riconducibili a nessuna delle sottosezioni previste dall’Allegato al D. Lgs. n. 33/2013. Tali dati possono essere desunti anche in sede di analisi delle richieste di accesso civico pervenute.

### Trasparenza e nuova disciplina della tutela dei dati personali (Reg. UE 2016/679)

A seguito dell’operatività del Regolamento generale della protezione dei dati personali (UE) n. 2016/679 del 27 aprile 2016 (GD.P.R.), è stata introdotta la figura del Responsabile della protezione dei dati (RPD) o Data Protection Officer (DPO).

In ottemperanza a tale regolamento, si è provveduto con D.D. n. 505 del 21/09/2021 alla nomina del RPD/DPO individuato nell’Avv. Matteo Chiavassa. Per l'esercizio dei propri diritti l'utente può contattare il DPO all’indirizzo mail: [dpo@agenziapiemontelavoro.it](mailto:dpo@agenziapiemontelavoro.it).

L’art. 30 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 dispone che “ogni titolare del trattamento e, ove applicabile, il suo rappresentante tengono un registro delle attività di trattamento svolte sotto la propria responsabilità”. In attuazione del disposto normativo è stato elaborato e pubblicato sul sito *web* istituzionale il Registro delle attività di trattamento dei dati personali.

Il documento è stato redatto nel 2019 elencando le attività che implicano un trattamento dei dati personali, mentre con Determinazione direttoriale n. 745 del 20.12.2018 gli autorizzati al trattamento dei dati sono stati individuati in tutti i dipendenti compreso il personale regionale in distacco funzionale presso Agenzia nei rispettivi ruoli, sedi e funzioni sotto la responsabilità del RPD esterno.

Nel corso del 2023 si è provveduto:

- ad estendere, a far data dal marzo 2023, la nomina di autorizzati al trattamento dei dati personali a tutti i dipendenti assunti nel corso dell’anno, così come alle PO nominate nell’annualità 2023 e al nuovo Dirigente del Settore Appalti, patrimonio e sicurezza;
- ad aggiornare tempestivamente il Registro dei trattamenti.

### Accesso civico semplice e accesso civico generalizzato

Nel corso del 2023, è stato pubblicato a cadenza semestrale il Registro per l'accesso civico generalizzato pubblicato sul sito *web* istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/Accesso civico, elaborato sul modello di quello della Funzione Pubblica, implementato con l'opzione procedimentale del parere al Garante ex art. 5 c. 7 del D. Lgs n. 33/2013.

È stato altresì pubblicato nella medesima sezione il Registro per l'accesso civico semplice, suddiviso in semestri.

La sezione è stata, inoltre, implementata con la pubblicazione del Registro per l'accesso documentale riferito all'anno 2023, come richiesto dal Ndv di Agenzia in sede di redazione della Griglia di valutazione di cui alla delibera ANAC 203/2023.

Giova ricordare che, come indicato dall'ANAC nel PNA 2022 parte speciale p. 116 e ss., l'istituto dell'accesso civico generalizzato deve ritenersi applicabile anche agli atti delle procedure di appalto ivi compresi quelli relativi alla fase esecutiva (v. Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 10/2020).

## 3. Organizzazione e capitale umano

### 3.1 Struttura organizzativa

Agenzia Piemonte Lavoro opera ormai da diversi anni in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti non solo dal punto di vista normativo ma anche organizzativo, già dal 2020 ha avviato un'analisi dei principali processi di *core*, focalizzandosi sia sui servizi di sede che sui Centri per l'impiego. Questa analisi ha permesso di fotografare l'assetto organizzativo al fine di verificarne la coerenza con gli obiettivi strategici che l'ente realizza, analizzare le unità organizzative, i carichi di lavoro, le attività, adottando soluzioni orientate ad innalzare il livello qualitativo. L'obiettivo prioritario è quello di costruire una visione condivisa in grado di far evolvere l'organizzazione e far crescere al suo interno le risorse umane.

Il percorso intrapreso ha permesso di individuare una struttura organizzativa che, ad oggi, è articolata in settori, quali unità di primo livello e servizi, quali unità di secondo livello. I settori vanno intesi come strutture complesse, sia in ragione dell'elevato grado di complessità delle attività gestite (in termini di dimensione, strategicità, relazioni, competenze comportamentali e tecnico-specialistiche richieste), sia in relazione all'esistenza di funzioni dirigenziali all'interno della medesima organizzazione (Direttore e Dirigente). I servizi rappresentano invece, le singole unità di lavoro composti da gruppi che operano su una tematica specifica, siano essi servizi di supporto all'intera organizzazione (Gestione giuridica del personale, Benessere organizzativo, Economato, etc.) siano essi afferenti alle politiche del lavoro (Centri per l'impiego, Eures, Collocamento mirato, etc.). Ogni servizio è coordinato da un responsabile di posizione organizzativa, il cui incarico è attribuito secondo quanto indicato nel Regolamento per l'area delle posizioni organizzative, ha

durata di tre anni ed è conferito tramite una procedura selettiva a cui possono partecipare dipendenti classificati in categoria D (Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione secondo la nuova classificazione data dal CCNL comparto funzioni locali triennio 2019-2021) con competenze professionali adeguate all'incarico da ricoprire; il servizio è composto inoltre da collaboratori appartenenti a diverse aree (operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari) e famiglie professionali.

In merito alla macrostruttura organizzativa, rappresentata graficamente con l'organigramma sotto richiamato, si è disposta una riorganizzazione dell'intero sistema come naturale prosieguo dell'analisi dei processi e delle risultanze dei piani di potenziamento attuati. Nel 2022 è stato necessario adeguare gli ambiti di responsabilità dirigenziali al mutato grado di complessità organizzativo assunto nell'ultimo periodo da Agenzia e sono stati istituiti due nuovi settori: "Coesione e Inclusione" e "Implementazione Progetti Strategici". Nel 2023, sempre nell'ottica di una costante risposta alle nuove esigenze organizzative e ai significativi carichi di lavoro, sono stati creati quattro nuovi servizi: "Innovazione sociale e sviluppo reti territoriali", "Controllo di gestione e qualità", "Flussi documentali e archivio", "Promozione occupazione giovanile", attinenti rispettivamente ai settori: "Coesione e inclusione", "Gestione risorse umane e finanziarie", "Affari generali", "Implementazione pal e coordinamento Cpi". In generale, la dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro, oltre a prospettare la completa attuazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego subordinata alla compiuta copertura finanziaria da parte della Regione, tiene conto della complessità gestionale e organizzativa che l'ente sta affrontando, nonché dell'esigenza di adeguarne la struttura gerarchica, che sarà dotata in futuro di ulteriori figure dirigenziali.

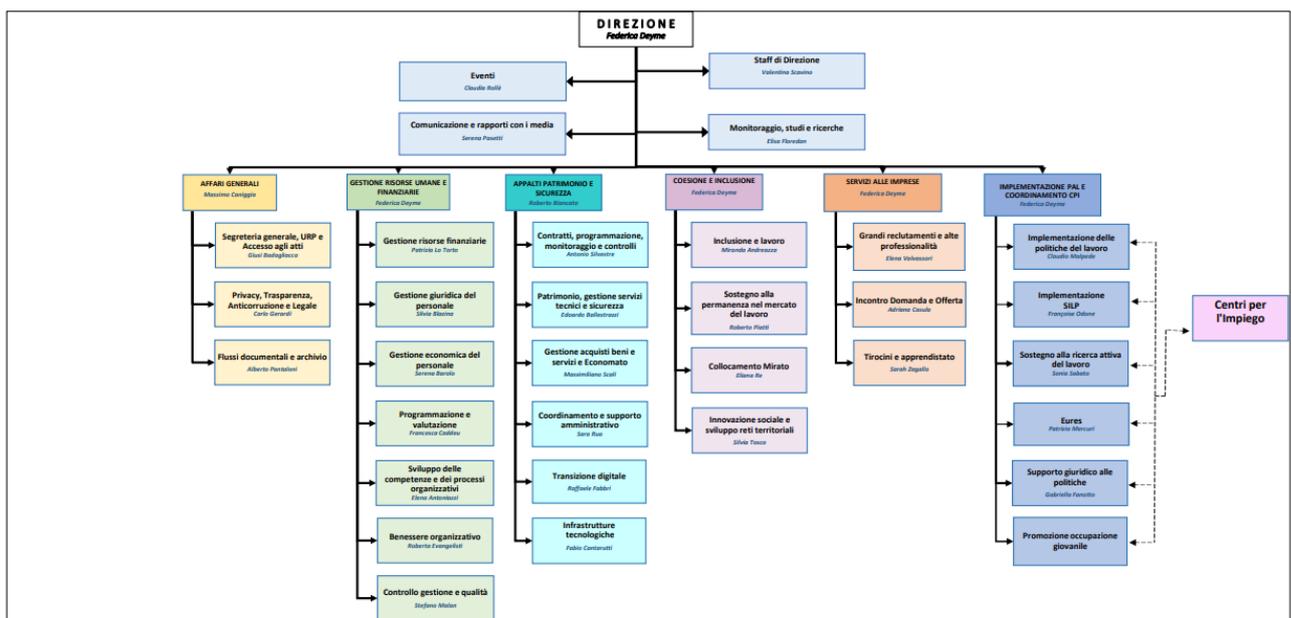


Grafico 23: organigramma di APL

Come si evince dall'organigramma, la struttura di Agenzia è costruita secondo un modello a matrice che permette un'organizzazione maggiormente adattiva anche grazie alla disponibilità di team multifunzionali (unità di progetto) che lavorano trasversalmente in base alle competenze specifiche. L'apice è costituito dalla Direzione da cui dipendono direttamente servizi strategici e funzionali per tutto l'ente come quelli deputati a gestire la comunicazione soprattutto esterna, la digitalizzazione, il monitoraggio e le attività di ricerca, nonché le infrastrutture tecnologiche. Gli altri settori sono suddivisi per aree afferenti attività gestite in ogni singolo servizio secondo le proprie materie di competenza: da servizi di *service* come quelli dei settori "Affari generali", "Gestione risorse umane e finanziarie" e "Appalti, patrimonio e sicurezza" a servizi di supporto alle politiche attive del lavoro, nello specifico "Coesione e Inclusione", "Implementazione pal e coordinamento Cpi", "Servizi alle imprese" che rappresentano il *core business* di Agenzia.

Nel dettaglio si rappresentano di seguito i diversi settori, suddivisi per servizio ed il numero di dipendenti per ciascuna area. In totale al 01.01.2024 sono presenti 63 posizioni organizzative (32 responsabili per la sede e 31 per i Centri per l'impiego di cui 4 ad interim). Il numero medio dei dipendenti per ogni unità organizzativa della sede è di 5, mentre per i Centri per l'impiego è di 23, un numero evidentemente rilevante rispetto a quelli di sede, in ragione del fatto che il valore pubblico di Agenzia è rappresentato soprattutto dalle attività rivolte a cittadini e imprese. Dalle tabelle sottostanti è possibile, inoltre, rilevare che il totale dei dipendenti è costituito in parte da personale di Regione Piemonte in regime di distacco funzionale presso Agenzia (138 unità al 01.01.2024, para circa il 15% del totale).

## Dotazione organica al 01/01/2024

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	F EQ	DIR.	DIRIG.
<b>DIREZIONE</b>		<b>22</b>			<b>11</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
<i>DIRETTORE</i>		<b>1</b>						<b>1</b>	
	APL	1						1	
<i>Comunicazione e rapporti con i media</i>		<b>5</b>			<b>4</b>		<b>1</b>		
	APL	5			4		1		
<i>Eventi</i>		<b>6</b>			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		
	APL	6			1	4	1		
<i>Monitoraggio, studi e ricerche</i>		<b>6</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	APL	6			3	2	1		
<i>Staff di Direzione</i>		<b>4</b>			<b>3</b>		<b>1</b>		
	APL	4			3		1		
<b>AFFARI GENERALI</b>		<b>15</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>1</b>
<i>Dirigente Settore Affari Generali</i>		<b>1</b>							<b>1</b>
	REGIONE PIEMONTE	1							1
<i>Flussi documentali e Archivio</i>		<b>4</b>		<b>2</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		
	APL	4		2	1		1		
<i>Privacy, Trasparenza, Anticorruzione e Legale</i>		<b>4</b>			<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	4			2	1	1		
<i>Segreteria generale, URP e Accesso agli atti</i>		<b>6</b>			<b>5</b>		<b>1</b>		
	APL	4			3		1		
	REGIONE PIEMONTE	2			2				

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	F EQ	DIR.	DIRIG.
<b>GESTIONE RISORSE UMANE E FINANZIARIE</b>		<b>39</b>			<b>30</b>	<b>2</b>	<b>7</b>		
<i>Benessere organizzativo</i>		<b>3</b>			<b>2</b>		<b>1</b>		
	APL	3			2		1		
<i>Controllo di gestione e qualità</i>		<b>3</b>			<b>2</b>		<b>1</b>		
	APL	3			2		1		
<i>Gestione economica del Personale</i>		<b>4</b>			<b>3</b>		<b>1</b>		
	APL	4			3		1		
<i>Gestione giuridica del personale</i>		<b>12</b>			<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	12			10	1	1		
<i>Gestione risorse finanziarie</i>		<b>6</b>			<b>5</b>		<b>1</b>		
	APL	6			5		1		
<i>Programmazione e valutazione</i>		<b>5</b>			<b>4</b>		<b>1</b>		
	APL	5			4		1		
<i>Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi</i>		<b>6</b>			<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	6			4	1	1		
<b>APPALTI, PATRIMONIO E SICUREZZA</b>		<b>28</b>			<b>18</b>	<b>3</b>	<b>6</b>		<b>1</b>
<i>Dirigente APPALTI, PATRIMONIO E SICUREZZA</i>		<b>1</b>							<b>1</b>
	APL	1							1
<i>Contratti, programmazione, monitoraggio e controlli</i>		<b>3</b>			<b>2</b>		<b>1</b>		
	APL	3			2		1		
<i>Coordinamento e supporto amministrativo</i>		<b>6</b>			<b>5</b>		<b>1</b>		
	APL	6			5		1		
<i>Gestione acquisti beni e servizi e Economato</i>		<b>2</b>			<b>1</b>		<b>1</b>		
	APL	2			1		1		
<i>Infrastrutture tecnologiche</i>		<b>6</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	APL	5			3	1	1		
	REGIONE PIEMONTE	1				1			
<i>Patrimonio, gestione servizi tecnici e sicurezza</i>		<b>5</b>			<b>4</b>		<b>1</b>		
	APL	5			4		1		
<i>Transizione digitale</i>		<b>5</b>			<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	5			3	1	1		

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	F EQ	DIR.	DIRIG.
<b>COESIONE ED INCLUSIONE</b>		<b>26</b>		<b>1</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>4</b>		
<i>Collocamento mirato</i>		<b>13</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
	APL	12			8	3	1		
	REGIONE PIEMONTE	1		1					
<i>Inclusione e lavoro</i>		<b>5</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
	APL	5			1	3	1		
<i>Innovazione sociale e sviluppo reti territoriali</i>		<b>5</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
	APL	5			1	3	1		
<i>Sostegno alla permanenza nel mercato del lavoro</i>		<b>3</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	3			1	1	1		
<b>IMPLEMENTAZIONE PAL E COORDINAMENTO CPI</b>		<b>751</b>	<b>3</b>	<b>50</b>	<b>442</b>	<b>224</b>	<b>32</b>		
<i>CPI Acqui Terme</i>		<b>15</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		
	APL	11			4	6	1		
	REGIONE PIEMONTE	4		2	1	1			
<i>CPI Alba</i>		<b>26</b>		<b>1</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	23			17	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	3		1	2				
<i>CPI Alessandria</i>		<b>18</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		
	REGIONE PIEMONTE	2		1	1				
	APL	16		1	7	7	1		
<i>CPI Asti</i>		<b>38</b>		<b>5</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>1</b>		
	APL	26		4	15	6	1		
	REGIONE PIEMONTE	12		1	9	2			
<i>CPI Biella</i>		<b>25</b>			<b>14</b>	<b>10</b>	<b>1</b>		
	APL	25			14	10	1		
<i>CPI Borgomanero</i>		<b>18</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	17		1	10	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	1		1					
<i>CPI Borgosesia</i>		<b>12</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		
	APL	11		1	3	6	1		
	REGIONE PIEMONTE	1		1					

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	F EQ	DIR.	DIRIG.
<b>CPI Casale Monferrato</b>		<b>15</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	14			8	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	1		1					
<b>CPI Chieri</b>		<b>17</b>			<b>11</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	15			9	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	2			2				
<b>CPI Chivasso</b>		<b>18</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	REGIONE PIEMONTE	2			2				
	APL	16		1	12	2	1		
<b>CPI Ciriè</b>		<b>21</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	17			11	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	4	1	2	1				
<b>CPI Cuneo</b>		<b>28</b>		<b>3</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>1</b>		
	APL	16			9	6	1		
	REGIONE PIEMONTE	12		3	7	2			
<b>CPI Cuorgnè</b>		<b>15</b>		<b>1</b>	<b>11</b>	<b>3</b>			
	APL	13			10	3			
	REGIONE PIEMONTE	2		1	1				
<b>CPI Fossano</b>		<b>17</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		
	APL	13			9	3	1		
	REGIONE PIEMONTE	4		2	1	1			
<b>CPI Ivrea</b>		<b>22</b>		<b>2</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	APL	13			11	1	1		
	REGIONE PIEMONTE	9		2	6	1			
<b>CPI Moncalieri</b>		<b>31</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		
	REGIONE PIEMONTE	6		2	4				
	APL	25	1		16	7	1		
<b>CPI Mondovì</b>		<b>12</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>			
	APL	7			2	5			
	REGIONE PIEMONTE	5		5					
<b>CPI Novara</b>		<b>29</b>		<b>1</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>1</b>		
	APL	28		1	15	11	1		
	REGIONE PIEMONTE	1			1				
<b>CPI Novi Ligure</b>		<b>13</b>			<b>4</b>	<b>9</b>			
	APL	9			2	7			
	REGIONE PIEMONTE	4			2	2			

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	F EQ	DIR.	DIRIG.
<b>CPI Omegna</b>		<b>29</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		
	APL	27		2	13	11	1		
	REGIONE PIEMONTE	2		1		1			
<b>CPI Orbassano</b>		<b>23</b>		<b>1</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
	APL	21		1	16	3	1		
	REGIONE PIEMONTE	2			2				
<b>CPI Pinerolo</b>		<b>24</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>		
	APL	17			10	6	1		
	REGIONE PIEMONTE	7		1	4	2			
<b>CPI Rivoli</b>		<b>27</b>			<b>19</b>	<b>7</b>	<b>1</b>		
	APL	21			15	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	6			4	2			
<b>CPI Saluzzo</b>		<b>18</b>		<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		
	APL	10			6	3	1		
	REGIONE PIEMONTE	8		3	4	1			
<b>CPI Settimo Torinese</b>		<b>19</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	17		1	10	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	2			2				
<b>CPI Susa</b>		<b>18</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		
	APL	13			8	4	1		
	REGIONE PIEMONTE	5		1	4				
<b>CPI Torino Nord (via Bologna)</b>		<b>92</b>		<b>5</b>	<b>57</b>	<b>30</b>			
	APL	83		2	51	30			
	REGIONE PIEMONTE	9		3	6				
<b>CPI Torino Sud (Castelgomberto)</b>		<b>30</b>			<b>23</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		
	APL	22			16	5	1		
	REGIONE PIEMONTE	8			7	1			
<b>CPI Tortona</b>		<b>13</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	9			4	4	1		
	REGIONE PIEMONTE	4		1	2	1			
<b>CPI Venaria Reale</b>		<b>21</b>	<b>1</b>		<b>14</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		
	REGIONE PIEMONTE	4	1		3				
	APL	17			11	5	1		
<b>CPI Vercelli</b>		<b>20</b>			<b>7</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		
	APL	20			7	12	1		

SETTORE Servizio	Ente	Totale	O	OE	I	F	F EQ	DIR.	DIRIG.
<b>Eures</b>		<b>5</b>			<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	5			3	1	1		
<b>Implementazione delle politiche del lavoro</b>		<b>7</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
	APL	7			3	3	1		
<b>Implementazione SILP</b>		<b>7</b>			<b>6</b>		<b>1</b>		
	APL	7			6		1		
<b>Sostegno alla ricerca attiva del lavoro</b>		<b>6</b>				<b>5</b>	<b>1</b>		
	APL	6				5	1		
<b>Supporto giuridico alle politiche</b>		<b>2</b>			<b>1</b>		<b>1</b>		
	APL	2			1		1		
<b>SERVIZI ALLE IMPRESE</b>		<b>18</b>			<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		
<b>Grandi reclutamenti e alte professionalità</b>		<b>10</b>			<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
	APL	10			7	2	1		
<b>Incontro Domanda e Offerta</b>		<b>5</b>			<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		
	APL	4				3	1		
	REGIONE PIEMONTE	1			1				
<b>Tirocini ed apprendistato</b>		<b>3</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
	APL	3			1	1	1		
<b>Totale generale</b>		<b>899</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>529</b>	<b>252</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

## Numero dipendenti per categoria ed ente di appartenenza

Dotazione organica alla data 01/01/2024

Ente appartenenza	Totale	O	OE	I	F	Direttore	Dirigente
APL TEMPO DET.	45				45		
APL TEMPO INDET.	716	1	17	448	248	1	1
REGIONE PIEMONTE TEMPO INDET.	138	2	36	81	18		1
<b>Totale</b>	<b>899</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>529</b>	<b>311</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

La disciplina contrattuale del Lavoro Agile è contenuta nel Titolo VI – “Lavoro a distanza” - Capo I “Lavoro Agile” del CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 che definisce lo smart working “una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l’innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l’equilibrio tra tempi di vita e di lavoro”.

Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, superata la modalità emergenziale adottata durante il periodo della pandemia da COVID, continua a fare riferimento alle seguenti norme:

- art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 s.m.i. la quale stabilisce che le amministrazioni pubbliche adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e del lavoro agile ed introduce l’obbligo annuale di adozione del POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), quale sezione del Piano Performance; il POLA, a seguito dell’adozione del D.P.R. n.81 del 24.06.2022 è soppresso, in quanto assorbito nell’apposita sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- art. 18 della legge 22 maggio 2017, n. 81, come modificata da ultimo dall’art. 41 bis del D.L. 21.06.2022, n. 73, convertito con modificazioni in legge 5 agosto 2022, n. 122, il quale disciplina il lavoro agile fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico.

Il lavoro agile viene definito “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Trovano inoltre applicazione, per le parti compatibili con la disciplina contrattuale, le “*Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell’articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell’articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021*” del Ministero della Pubblica Amministrazione in data 16.12.2021. Con tale documento si forniscono indicazioni per la definizione di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l’orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei

lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo ad un tempo il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata.

Sin dalle prime fasi dell'emergenza sanitaria da Covid-19, durante la quale il lavoro agile è stato modalità ordinaria per le pubbliche amministrazioni, Agenzia Piemonte Lavoro è stata in grado di approntare, nel rispetto delle disposizioni nazionali e regionali nel tempo vigenti, lo smart working emergenziale alla quasi totalità del proprio personale, contemperando le prioritarie esigenze di salute pubblica con la continuità dell'azione amministrativa. Durante tutta l'emergenza pandemica, pertanto, compresi i periodi di chiusura obbligatoria delle sedi dei Cpi, è stato possibile continuare ad erogare i servizi all'utenza, svolgendoli da remoto, con la sola esclusione di incontri di gruppo e laboratori.

Tale esperienza ha consentito ad Agenzia Piemonte Lavoro, priva di una precedente regolamentazione dell'istituto del lavoro agile, di migliorare l'organizzazione del lavoro, grazie ad una implementazione notevole del grado di digitalizzazione delle attività e dei processi.

Il "Decreto Rientri" (D.M. 08.10.2021) ha tra l'altro stabilito le modalità e gli obiettivi del lavoro agile dando atto che l'accesso a tale modalità, ove consentito a legislazione vigente, potrà essere autorizzato esclusivamente nel rispetto di specifiche condizionalità, tra le quali:

- lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- l'amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile ed al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta
- l'accordo individuale di cui all'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, deve definire le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità, le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

## Il lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro

Con l'intento di valorizzare e mantenere gli aspetti positivi che l'impiego del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro durante il periodo emergenziale aveva messo in luce, creando i presupposti per proseguirne l'applicazione nel rispetto delle norme vigenti, APL ha scelto di avvalersi della possibilità, riconosciuta dall'art. 14 c. 1 della Legge 07.08.2015, n. 124, di applicare ad almeno il 15% dei dipendenti il lavoro agile, perseguendo una organizzazione del lavoro sempre più orientata all'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza, anticipando l'ultima normativa di settore e regolando le concrete modalità attuative del lavoro agile: in data 29.10.2021, è stata approvata la disciplina del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro (DD n. 609/2021, successivamente modificata con DD 768 del 14.11.2022 e DD 838 in data 28.11.2022).

Il Regolamento dell'istituto adottato da APL individua le seguenti finalità connesse all'introduzione del lavoro agile per il proprio personale:

- Introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di un modello gestionale orientato al lavoro per obiettivi e risultati, improntato alla flessibilità organizzativa e finalizzato ad un incremento di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa;
- Promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità e dell'autonomia, responsabilizzando il personale e favorendo relazioni fondate sulla fiducia e sul lavoro di squadra;
- Promuovere una nuova declinazione di spazi e dotazioni tecnologiche, ripensando luoghi, strumenti e modalità di svolgimento della prestazione lavorativa;
- Ottimizzare la diffusione di tecnologie e di competenze digitali, anche attraverso un'analisi dei processi ed una sempre maggiore digitalizzazione degli archivi e delle pratiche;
- Rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenza.

In applicazione del regolamento sono stati attivati, a partire dal 1.11.2021, accordi di lavoro agile a tempo determinato fino al 28.02.2022 per i dipendenti APL e distaccati regionali; gli stessi accordi sono stati prorogati fino al 30.06.2022 con determinazione n. 125 in data 25.02.2022, fino al 30.09.2022 con determinazione n. 444 in data 30.06.2022, fino al 28.02.2023 con determinazione 643 del 30.09.2022, fino al 31.12.2023 con determinazione n. 125 del 25.02.2023 e fino al 31.03.2025 con determinazione n. 927 in data 22.12.2023.

Alla data del 01.02.2024 risultano attivi 621 accordi di lavoro agile, distribuiti nei servizi della sede centrale e nei 31 Cpi sul territorio regionale.

Agenzia Piemonte Lavoro fornisce ai propri dipendenti la dotazione tecnologica idonea per lo svolgimento della prestazione lavorativa in forma agile, costituita da notebook e telefono cellulare con connessione internet. Le applicazioni dell'ente sono tutte raggiungibili da remoto utilizzando il pc assegnato in dotazione.

Il modello di lavoro agile adottato da APL è ispirato alla massima flessibilità, finalizzata ad un incremento di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e di competitività del servizio reso all'utenza. Non viene pertanto predeterminato un contingente numerico di dipendenti cui garantire l'accesso al lavoro agile, consentendo alla quasi totalità di essi di fruire nella misura massima consentita della flessibilità garantita da tale istituto, previa valutazione della possibilità di svolgimento delle attività in modalità di lavoro agile e tenuto conto delle esigenze organizzative e funzionali del Servizio.

Nell'ambito dell'organizzazione del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro, la verifica del rispetto delle condizionalità è svolta per singola struttura organizzativa. Il contingente di personale al quale garantire il lavoro agile ovvero il numero di giornate di lavoro agile da autorizzare, nel rispetto dei principi di rotazione e di prevalenza del lavoro in presenza, sono condizionati all'assenza di lavoro arretrato ancora da smaltire ovvero alla predisposizione di idoneo e documentabile piano di smaltimento, ed alla sussistenza di requisiti organizzativi e tecnologici atti a garantire, a livello di singolo Cpi, che non si verifichino pregiudizi o riduzione dei servizi resi all'utenza.

### **Mappatura delle attività eseguibili in smart working**

L'aggiornamento della mappatura delle attività eseguibili in smart working, effettuata da ciascun responsabile di servizio secondo i criteri individuati previo confronto con le organizzazioni sindacali, ha costituito un obiettivo nell'ambito del Piano della Performance per l'anno 2023.

Grazie all'elevato livello di digitalizzazione raggiunto nell'Ente, risulta che la quasi totalità delle attività può essere svolta in modalità agile.

Durante l'attività svolta in modalità agile il lavoratore è impegnato al conseguimento degli obiettivi di performance assegnati, mediante scheda individuale, nonché degli ulteriori obiettivi che potranno essere assegnati in corso d'anno, ad integrazione di quelli iniziali. Egli è altresì impegnato alla rendicontazione dei risultati conseguiti e delle attività svolte, secondo modalità e criteri definiti dal dirigente.

La mappatura realizzata costituisce per APL un fattore abilitante per il mantenimento dell'attuale regime di smart working in favore della quasi totalità del personale; sulla stessa mappatura si basa il nuovo sistema di

monitoraggio, avviato a partire dal mese di luglio 2023, grazie al quale ogni dipendente fornisce, mediante compilazione di un modulo forms, un report puntuale delle attività svolte in ogni giornata di smart working.

### Verifica dell'impatto del lavoro agile sull'efficientamento dei processi lavorativi

Considerato che la prestazione di lavoro agile deve garantire il mantenimento di un livello quali-quantitativo e di risultati non inferiore a quello del lavoro in sede, la disciplina del lavoro agile in Agenzia Piemonte Lavoro ha da sempre previsto un monitoraggio mirato e costante da parte del Responsabile del servizio sull'attività lavorativa prestata in tale modalità dal dipendente, per la verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati e dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, anche attraverso la richiesta di report sulle attività svolte.

Il nuovo sistema di monitoraggio, avviato dal mese di luglio 2023, può dispiegare pienamente i suoi effetti nel corso dell'anno 2024 consentendo una valutazione complessiva dell'efficacia dell'utilizzo del lavoro agile ed una verifica del rispetto delle relative regole di attuazione grazie all'analisi dei dati di sintesi per singolo servizio (scheda individuale per ogni dipendente assegnato, con indicazione delle giornate svolte in smart working, delle attività in ciascuna sede e delle attività prevalenti; riepilogo delle giornate di smart working effettuate ed autorizzate, per le quali non è stato compilato il modulo form ai fini del monitoraggio; grafici con analisi delle attività mensili svolte dal servizio anche raggruppate per dipendente).

La misura del livello di qualità collettiva raggiunto in termini di efficienza, efficacia ed economicità dei processi lavorativi è rilevata anche per mezzo dei seguenti indicatori:

- Riduzione delle assenze per malattia e dei permessi e congedi come conseguenza della maggior conciliazione vita lavoro;
- Riduzione delle prestazioni straordinarie;
- Valutazione dell'impatto del lavoro agile all'interno di Agenzia Piemonte Lavoro, attraverso la somministrazione di specifiche domande ai dipendenti nell'ambito dell'analisi stress lavoro correlato;
- Valutazione dell'impatto esterno dell'istituto, attraverso la rilevazione della soddisfazione da parte dei principali stakeholder;
- Valutazione di impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano generata dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti. I dati della rilevazione confluiscono nel Piano Spostamenti Casa-Lavoro dell'Agenzia e nella Piattaforma di Mobility Management sviluppata da Regione Piemonte e Città Metropolitana di Torino.

## Lavoratori fragili

Le tutele normative che consentivano ai lavoratori in condizioni di particolare fragilità l'accesso al lavoro agile in deroga alle limitazioni temporali derivanti dal principio di prevalenza del lavoro in presenza sono definitivamente cessate, per i dipendenti pubblici, con il 31.12.2023.

Con direttiva emanata in data 29.12.2023 il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha inteso *“sensibilizzare la dirigenza delle amministrazioni pubbliche ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, degli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale - già consente. Si ritiene necessario evidenziare la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.”*

Si rende di conseguenza necessario individuare nell'ambito del regolamento di Agenzia Piemonte Lavoro, previo confronto con i soggetti sindacali, misure organizzative atte a garantire l'accesso al lavoro agile in deroga al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza ed al tetto semestrale od annuale applicabile nel caso del lavoro agile plurimensile, ai soggetti affetti da gravi patologie certificate

### 3.3 Piano triennale del fabbisogno del personale

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) è lo strumento attraverso il quale l'Amministrazione assicura le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse umane necessarie per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.

La programmazione del fabbisogno di personale deve ispirarsi a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, indispensabili per una corretta programmazione delle politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane.

#### Riferimenti normativi:

- articolo 6 del D.lgs. 165/2001 (PTFP - Piano triennale dei fabbisogni di personale) il Piano Triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente;
- articolo 6 del d.l. 80/2021, convertito in legge 113/2021 (introduzione nell'ordinamento del PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione);
- articolo 1, comma 1, lett. a) del D.P.R. 81/2022 (soppressione adempimenti correlati al PTFP e assorbimento del medesimo nel PIAO);
- articolo 4, comma 1, lett. c) del DM n. 132/2022 (contenente gli Schemi attuativi del PIAO);
- articolo 1, comma 562, della legge 296/2006 (tetto di spesa di personale);
- linee guida in materia di programmazione dei fabbisogni di personale del Dipartimento per la Funzione Pubblica, emanate in data 08/05/2018 e integrate in data 02/08/2022;
- articolo 33 del D.Lgs. 165/2001 (verifica delle eccedenze di personale).

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale di Agenzia Piemonte Lavoro relativo al triennio 2024/2026 si sviluppa in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio e in armonia con gli obiettivi definiti nel piano della performance, ponendosi in un'ottica di continuità e aggiornamento della precedente pianificazione 2023/2025, adottata con determinazione direttoriale n. 222 del 29.03.2023 ed aggiornata con determinazioni n. 529 in data 21.07.2023 e n. 854 del 04.12.2023.

A partire dal monitoraggio dell'attuazione delle politiche e delle azioni precedentemente programmate, il PTFP relativo al triennio 2024/2026 individua le azioni da programmare in materia di personale verificandone la compatibilità, anche dal punto di vista finanziario e dei vincoli di bilancio, rispetto ai limiti dettati dalla normativa vigente in materia di capacità assunzionali, tenendo conto della specifica disciplina di settore in ordine al rafforzamento degli organici previsto dal Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego.

### 3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale - Dotazione organica complessiva al 01.01.2024

La vigente dotazione organica di APL, approvata con determinazione del direttore n. 854 del 04.12.2023, è stata definita sulla base degli stanziamenti previsti per l'anno 2023 dalla competente Direzione Regionale con DD 317/A1502B/2023 del 28.06.2023, determinati in base ai criteri di cui alla D.G.R. 62-7801 del 30.10.2018.

La dotazione organica dell'Agenzia prevede 838 unità di personale complessive, di cui 521 finanziate con le risorse del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego e 317 (di cui 8 dirigenti) con risorse ordinarie trasferite dal Ministero del Lavoro per il concorso alle spese di personale dei CPI e con risorse regionali a copertura delle spese del personale in servizio in APL alla data del 01.01.2018.

L'organico del personale in servizio alla data del 01.01.2024, a seguito della mobilità di 32 dipendenti regionali già in posizione di distacco, era costituito da n. 761 unità di personale:

	<b>Tempo pieno</b>	<b>Tempo parziale</b>	<b>Totale</b>
Tempo indeterminato	703	13	716
Tempo determinato (CFL)	45	0	45
	748	13	761

Il personale a tempo indeterminato di APL alla data del 01.01.2024 risulta così distribuito nei centri di costo:

<b>Centro di costo Fonte di finanziamento</b>	<b>N. dipendenti a tempo indeterminato al 01.01.2024</b>	<b>Posti previsti in dotazione organica</b>
Centro di Costo DM 74/2019	443	521
Centro di Costo CPI (trasferimento di risorse ordinarie dal Ministero del lavoro)	251	317 (di cui 8 dirigenti e 32 regionali trasferiti al 1.1.2024)
centro di costo APL (trasferimento risorse regionali)	22	
<b>TOTALE</b>	<b>716</b>	<b>838</b>

All'organico a tempo indeterminato di APL si sommano:

- 45 unità di personale a tempo determinato (contratti formazione lavoro) – Area Funzionari EQ – finanziati fino al 31.12.2023 con le risorse del Fondo PON INCLUSIONE. La stabilizzazione è di tali contratti dal 01.03.2024 è posta a carico delle risorse di cui al DM 74/2019;
- 138 unità di personale dipendenti di Regione Piemonte in posizione di distacco funzionale presso Agenzia Piemonte Lavoro.

A decorrere dal 1° aprile 2023, il personale in servizio è stato inquadrato, con determinazione n.228 del 31.03.2023, nelle quattro Aree (Operatori, Operatori esperti, Istruttori, Funzionari ed Elevata Qualificazione) previste dal nuovo sistema di classificazione, secondo i criteri stabiliti nel CCNL Funzioni Locali 2019-2021 del 16.11.2022.

#### **Aggiornamento della Dotazione Organica di Agenzia Piemonte Lavoro**

La L.R. 24 novembre 2023 n.32 “Organizzazione dell'Agenzia Piemonte Lavoro e programmazione delle attività” è intervenuta abrogando la LR 34/2008, ad eccezione dell'art. 8 – commi 2 e 3 – ed ha disposto all'art. 30 che:

*“1. L'Agenzia Piemonte Lavoro dispone di personale proprio e di dipendenti della Regione in distacco ai sensi dell'articolo 8, comma 2 della legge regionale 22 dicembre 2008, n. 34 (Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro).*

*2. L'Agenzia Piemonte Lavoro adotta il piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia), convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 e assume e gestisce il personale dipendente nell'ambito del limite di spesa definito con cadenza pluriennale dalla Giunta regionale, nel rispetto dei vigenti contratti collettivi.*

*3. All'Agenzia Piemonte Lavoro è attribuita la competenza in materia di reclutamento del personale, nell'ambito della propria autonomia gestionale, nel rispetto degli indirizzi regionali, delle risorse finanziarie attribuite e del contingente di personale distaccato, anche in attuazione dei piani di rafforzamento nazionali.*

*4. La dotazione organica dell'Agenzia è stabilita con deliberazione della Giunta regionale, che ne assicura la necessaria copertura finanziaria, anche per la quota relativa alla sostituzione del personale distaccato cessato dai ruoli regionali.”*

L'art. 11 della LR 7/2018, con riferimento al personale dei CPI trasferito da province e città metropolitana di Torino alla Regione e all'Agenzia stabilisce che *“Agli oneri finanziari derivanti dall'applicazione dell'articolo 8 si provvede con le risorse regionali già iscritte nel bilancio di previsione finanziario 2018-2020 con medesima destinazione nella missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), programma 01.10 (Risorse umane), titolo 1 (Spese correnti), per un importo pari a euro 3.614.632,00 e nella missione 15 (Politiche per il lavoro e la formazione professionale), programma 15.01 (Servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro), titolo 1 (Spese correnti), per un importo pari a 3.385.368,00, nonché con le risorse di provenienza statale appositamente trasferite, quantificabili in euro 20.349.797,00”*.

Le linee di indirizzo in merito al reclutamento del personale dei Centri per l'impiego ed al riparto delle risorse finanziarie connesse sono state deliberate da Regione Piemonte con DGR 30 ottobre 2018, n. 62-7801, che costituisce a tutt'oggi il riferimento per la definizione della spesa complessiva per il personale di Agenzia Piemonte Lavoro e della conseguente dotazione organica complessiva dell'Agenzia.

La DGR 62-7801 sopra citata, fatte salve successive rideterminazioni, attestava la spesa per il personale afferente alla funzione “Sistema dei servizi pubblici per l'impiego” (personale APL e CPI) nel limite dei seguenti importi:

- A. Trasferimenti statali per i tempi indeterminati, pari ad € 19.370.205,00
- B. Trasferimenti statali per i tempi determinati, pari ad € 979.591,80
- C. Risorse regionali stanziare nella missione 01 (Servizi istituzionali, generali e di gestione), programma 01.10 (Risorse umane), titolo 1 (Spese correnti), per un importo pari a € 3.614.632,00;
- D. Risorse dell'Agenzia a copertura della spesa di personale in servizio al 1.1.2018, pari ad € 1.700.800,00.

L'importo così quantificato ammonta ad € 25.665.228,80.

Tale importo, su base annua costituisce quindi il riferimento quale limite di spesa per il personale dei CPI e di APL.

Gli importi previsti dalla sopra citata DGR in relazione alle 4 fonti di finanziamento individuate per il personale APL – CPI sono stati rideterminati come segue:

- A) Il Decreto Interministeriale n. 2807 del 05/07/2019, ai sensi dell'articolo 1, comma 794 della Legge 27 dicembre 2017, n. 205, ha rideterminato l'importo assegnato alla Regione Piemonte a copertura del personale a tempo indeterminato (art. 1, comma 794 della L. 205/2017) in € 19.315.068,49;

D) La somma prevista in entrata nel bilancio 2024-2026 di Agenzia Piemonte Lavoro a titolo di trasferimento da Regione Piemonte a copertura della spesa di personale APL in servizio al 1.1.2018 è pari a € 1.500.000,00. L'importo complessivo per il personale afferente alla funzione "Sistema dei servizi pubblici per l'impiego" (personale APL e CPI) risulta pertanto essere pari a € 25.409.292,29 in luogo di € 25.665.228,80.

Alle risorse relative al centro di costo per il personale CPI-APL si aggiungono, per definire la dotazione organica complessiva di APL, quelle destinate dal piano di potenziamento di cui al DM 74/2019, determinate in via definitiva in € 28.707.247,73.

La formulazione dell'art. 6 del D.L.gs 165/2001 smi introduce un concetto di dotazione organica quale strumento flessibile e modulabile sulla base delle esigenze rilevate dalla programmazione dei fabbisogni, esprimibile in un valore finanziario di spesa potenziale massima non valicabile, soggetto ai limiti previsti dalla normativa vigente.

In considerazione di quanto sopra esposto la dotazione organica complessiva di Agenzia Piemonte Lavoro è definita dalla spesa massima per il personale di Agenzia Piemonte Lavoro, assumendo quali riferimenti la spesa complessiva per il personale afferente alla funzione "Sistema dei servizi pubblici per l'impiego" (personale APL e CPI), così come attestata dalla DGR 62-7801 sopra citata, oltre alle risorse assegnate alla Regione Piemonte in relazione al Piano di Potenziamento dei CPI di cui al DM 74/2019.

La dotazione organica complessiva di Agenzia Piemonte Lavoro sarà pertanto riferita alle risorse complessive determinate in € 54.116.540,02:

<b>Fonte di finanziamento</b>	<b>Risorse</b>
Risorse Regione Piemonte (spesa personale APL in servizio 01.01.2018)	1.500.000,00 €
Trasferimenti statali (personale tempo indet. Art 1 c. 794 L.205/2017)	19.315.068,49 €
Trasferimenti statali (personale tempo det. Art. 1 comma 797 L.205/2017)	979.591,80 €
Risorse Regione Piemonte stanziare alla missione 01	3.614.632,00 €
<b>totale risorse trasferite (personale APL-CPI)</b>	<b>25.409.292,29 €</b>

Piano di potenziamento DM 74/2019	<b>28.707.247,73 €</b>
--------------------------------------	------------------------

<b>Totale dotazione organica APL</b>	<b>54.116.540,02 €</b>
--------------------------------------	------------------------

Nell'ambito della dotazione organica complessiva di APL, in considerazione della facoltà di opzione concessa dalla LR 7/2018 al personale dei CPI di essere trasferito alternativamente nel ruolo dell'Agenzia o della Regione, viene annualmente aggiornato il riparto delle risorse derivanti da trasferimenti statali e da stanziamenti regionali, tenendo conto dei procedimenti di mobilità e delle cessazioni riguardanti il personale regionale distaccato.

Le risorse statali e regionali trasferite ad APL per l'anno 2024 ammontano a complessivi € 18.339.643,12, cui si sommano € 28.707.247,73 relative al piano di potenziamento, per complessivi € 47.046.890,85:

fonte di finanziamento	finanziamento 2024	fonte di finanziamento	finanziamento 2024
Risorse Regione Piemonte (spesa personale APL in servizio 01.01.2018)	1.500.000,00 €	Piano di potenziamento	<b>28.707.247,73 €</b>
Quota parte dei trasferimenti statali (personale tempo indet. e det. Art 1 c. 794 e 797 L.205/2017)	16.839.643,12 €		
<b>totale risorse trasferite (APL-CPI)</b>	<b>18.339.643,12 €</b>		
<b>Totale risorse per il personale APL anno 2024</b>			<b>47.046.890,85 €</b>

Ritenuto, sulla base delle risorse stanziare per l'anno 2024, di rimodulare la dotazione organica di Agenzia Piemonte Lavoro, dando atto che la stessa viene declinata in complessive 836 unità di personale, di cui 7 di qualifica dirigenziale con la riduzione di un posto di qualifica dirigenziale rispetto alla precedente previsione. Per definire il numero di posti in dotazione organica, si tiene conto del finanziamento relativo a 7 posizioni dirigenziali, finanziate con risorse derivanti dal trasferimento di risorse ordinarie da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per il concorso alle spese di personale dei CPI. Per tutti i posti collocati nelle diverse aree del Comparto, indipendentemente dalla relativa fonte di finanziamento, si utilizza il costo medio pro capite di € 55.000,00:

<b>Dotazione Organica risorse trasferite (APL-CPI)</b>			
n. posti	Area	costo unitario	costo totale
7	Dirigenti	200.000,00 €	1.400.000,00 €
308	operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari	55.000,00 €	16.940.000,00 €
<b>315</b>			<b>18.340.000,00 €</b>

<b>Dotazione Organica Piano di potenziamento CPI</b>			
n. posti	Area	costo unitario	costo totale

521	operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari	55.000,00 €	28.655.000,00 €
-----	---	-------------	-----------------

APL - Spesa complessiva massima per il personale anno 2024			
personale di qualifica dirigenziale	7		1.400.000,00 €
personale del comparto centro di costo CPI - APL	308		16.940.000,00
personale del comparto centro di costo DM 74/2019	521		28.655.000,00
	<b>836</b>		<b>46.995.000,00 €</b>

Alle 836 unità di personale inserite nella dotazione organica di APL si aggiungono 138 unità di personale regionale attualmente in posizione di distacco funzionale.

La dotazione organica complessiva di Agenzia Piemonte Lavoro è pertanto di 974 posti:

DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA	
Personale dipendente di APL	<b>836</b>
Personale dipendente di Regione Piemonte in distacco funzionale presso APL	<b>138</b>
<b>Dotazione organica complessiva massima di APL</b>	<b>974</b>

#### Riferimenti normativi specifici per la determinazione della facoltà assunzionale

**Art. 30 della L.R. 32/2023** “Sistema integrato delle politiche e dei servizi per l’orientamento permanente, la formazione professionale e il lavoro”, commi 2, 3, 4;

**Legge n. 205/2017** “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020”:

art. 1, comma 793: “(...) il personale delle città metropolitane e delle province, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, in servizio presso i centri per l’impiego è trasferito alle dipendenze della relativa regione o dell’agenzia o ente regionale costituito per la gestione dei servizi per l’impiego. Le regioni, le agenzie o gli **enti regionali costituiti per la gestione dei servizi per l’impiego calcolano la propria spesa di personale al netto del finanziamento di cui al comma 794**”;

art. 1 comma 794: “Per le finalità di cui al comma 793, i trasferimenti alle regioni a statuto

ordinario sono incrementati di complessivi 235 milioni di euro, a decorrere dall'anno 2018. (...);

art. 1, comma 795 "(...) le regioni, le agenzie o gli enti regionali costituiti per la gestione dei servizi per l'impiego succedono nei rapporti di lavoro a tempo determinato e di collaborazione coordinata e continuativa in essere alla data di entrata in vigore della legge per lo svolgimento delle relative funzioni;

art. 1 - comma 807 "le risorse destinate ai contratti a tempo indeterminato di cui all'art. 1, comma 794 e ai contratti a tempo determinato di cui all'art. 1, c. 797, vengono trasferite annualmente alle regioni a statuto ordinario mediante decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previa intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano";

#### **Decreto interministeriale n. 2807 del 05.07.2019**

prevede la ripartizione a favore delle Regioni a statuto ordinario delle somme necessarie a coprire la spesa del costo del personale operante presso i Centri per l'Impiego trasferito dalle Province ed assegna alla Regione Piemonte a decorrere dall'anno 2019 € 20.294.660,33 quali risorse certe e continuative;

#### **Legge n. 145/2018 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019":**

art. 1, comma 258 "A decorrere dall'anno 2019, le regioni e le province autonome, le agenzie e gli enti regionali, o le province e le città metropolitane (...) sono autorizzati ad assumere, con aumento della rispettiva dotazione organica, fino a complessive 4.000 unità di personale da destinare ai centri per l'impiego. (...). **Le predette assunzioni non rilevano in relazione alle capacità assunzionali** di cui all'articolo 3, commi 5 e segg. del D.L. n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014, ovvero ai limiti previsti dai commi 557 e segg. dell'art.1 della legge n. 296/2006";

**D.L. n. 4/2019 "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni"**, convertito con modificazioni dalla L. 28 marzo 2019, n. 26

art. 12, comma 3 prevede l'adozione di un Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro allo scopo di aumentare la dotazione organica dei centri per l'impiego, prevedendo apposite risorse finanziarie;

**DM n. 74/2019, modificato dal DM 59/2020**

art. 1: adotta il Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle politiche attive del lavoro che costituisce l'atto di programmazione e gestione nazionale per l'attuazione del programma per il reddito di cittadinanza

art. 2 individua le risorse afferenti all'attuazione del Piano;

**DGR n. 41-2021 del 25.09.2020** "Decreto Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali 28 giugno 2019 n.74 e 22 maggio 2020, n.59. Decreto Segretario generale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali prot. 31/0000/123 del 4 settembre 2020. Adozione del Piano regionale di potenziamento dei Centri per l'Impiego 2019-2021".

### 3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

**a) Capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa**

Per Agenzia Piemonte Lavoro, ente strumentale di Regione Piemonte, l'indicatore di spesa potenziale massima per il personale è costituito dal limite dalla media della spesa di personale sostenuta nel triennio 2011/2013 (art. 1, comma 557 quater della L. 296/2006).

Tale criterio di contenimento della spesa di personale deve tuttavia temperarsi con quello desumibile dall'entità dei trasferimenti statali a copertura del costo del personale dei Centri per l'impiego di cui all'art. 1, comma 794 della legge 205/2007 e con quello risultante dal complesso normativo di cui alla L. 145/2018, al DL 4/2019 ed ai DM 74/2019 e 59/2020 che autorizzano assunzioni di personale entro limiti quantitativi e finanziari complessivamente definiti.

Per Agenzia Piemonte Lavoro sussistono pertanto distinti regimi assunzionali e limiti di spesa per le assunzioni di personale, nell'alveo dei limiti di spesa complessiva per la dotazione organica stabiliti nel tempo dalla Regione Piemonte:

- a) Limite fissato dalla Giunta Regionale con D.G.R. n. 62 – 7801 del 30 ottobre 2018 “Linee di indirizzo in merito al reclutamento del personale dei Centri per l'impiego e al riparto delle risorse finanziarie connesse”.

Stante la facoltà di opzione concessa con LR 7/2018 al personale dei CPI di essere trasferito alternativamente nel ruolo dell'Agenzia o della Regione, l'Agenzia potrà programmare le proprie assunzioni avendo come limite effettivo di spesa la differenza fra le somme disponibili a copertura della spesa di personale dei CPI nel suo complesso (trasferimenti statali e risorse regionali) ed il costo effettivo del personale trasferito in servizio al 31.10.2018 (costo del trattamento economico tabellare ed accessorio perequato).

Di anno in anno, con verifica al 31 dicembre dell'anno precedente, la Regione trasferirà ad APL, relativamente ai dipendenti che hanno optato per il ruolo della Regione e che sono cessati nel corso dell'esercizio, il relativo costo del trattamento economico. Tale quota verrà utilizzata da APL per la loro sostituzione sulla base degli specifici piani triennali dei fabbisogni. L'importo che Regione trasferirà dovrà comprendere, oltre al costo dello stipendio tabellare, anche il trattamento accessorio teorico, così come computato al momento del primo inquadramento in Regione. Entro tale limite, quindi, APL potrà effettuare la programmazione di nuove assunzioni nell'ambito dei futuri piani triennali dei fabbisogni.

Fermo restando il rispetto del limite di spesa di personale, APL è autorizzata ad assumere personale a tempo indeterminato nei seguenti contingenti:

- Percentuale di turn-over vigente rispetto alla spesa dei dipendenti inseriti nei ruoli e dotazione organica di APL e cessati nell'anno precedente;
- Percentuale di turn-over vigente rispetto alla spesa dei dipendenti che hanno optato ai sensi dell'art. 8 comma 2 della LR 7/2018 di entrare nei ruoli della Regione, cessati nell'anno precedente.

- b) Limite di spesa quantificato con riferimento al valore dei finanziamenti previsti dalla L.145/2018, dal DL n.4/2019 e dal DM n. 74/2019, modificato dal DM 59/2020.

A decorrere dall'anno 2022, ai sensi del combinato disposto dell'art. 1, comma 258, 4° periodo, della L. 145/2018 - Allegato D DM 74/2019 e dell'art. 12, comma 3 bis, del DL 4/2019 - Allegato E DM 74/2019 – spettano alla Regione Piemonte, quali risorse continuative e certe, € 28.707.247,73 annui derivanti dal Piano di potenziamento dei CPI: tali risorse costituiscono, sotto il profilo quantitativo, il vincolo di finanza pubblica per definire il fabbisogno di personale dell'Agenzia connesso all'attuazione

del Piano Straordinario, determinabile in 521 unità di personale applicando il costo medio pro capite di Euro 55.000,00.

#### a.1) Verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato

Per l'anno 2024 l'ammontare totale di risorse finanziarie statali e regionali destinate alla spesa annua per il personale di APL è stato quantificato in € 47.046.890,85:

fonte di finanziamento	finanziamento 2024	fonte di finanziamento	finanziamento 2024
Risorse Regione Piemonte (spesa personale APL in servizio 01.01.2018)	1.500.000,00 €	Piano di potenziamento	<b>28.707.247,73 €</b>
Quota parte dei trasferimenti statali (personale tempo indet. e det. Art 1 c. 794 e 797 L.205/2017)	16.839.643,12 €		
<b>totale risorse trasferite (APL-CPI)</b>	<b>18.339.643,12 €</b>		
<b>Totale risorse per il personale APL anno 2024</b>			<b>47.046.890,85 €</b>

Il limite massimo di spesa per il personale di APL sopra definito viene declinato come segue, in coerenza con la dotazione organica ridefinita come più sopra specificato:

<b>APL - Spesa complessiva massima per il personale anno 2024</b>		
personale di qualifica dirigenziale	7	1.400.000,00 €
personale del comparto centro di costo CPI - APL	308	16.940.000,00
personale del comparto centro di costo DM 74/2019	521	28.655.000,00
	<b>836</b>	<b>46.995.000,00 €</b>

#### a.2) Verifica del rispetto del tetto alla spesa di personale

La previsione di spesa di personale per l'anno 2024, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto dei limiti di spesa del tetto di spesa di personale come sopra individuato.

#### a.3) Verifica del rispetto del tetto alla spesa per lavoro flessibile

La D.G.R. n. 62 – 7801 del 30 ottobre 2018 ha fissato in €153.900,96 il limite su base annua di spesa per lavoro flessibile di APL ai fini del rispetto dell'art. 9 - comma 28 - del D.L. 78/2010, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010 n. 122, dando atto che tale importo potrà aumentare proporzionalmente al personale regionale cessato e successivamente sostituito da APL.

La presente pianificazione non prevede per l'anno 2024 la stipula di contratti di lavoro flessibile, al i fuori dei contratti di formazione lavoro, che termineranno il 29.02.2024, finanziati con specifiche risorse del piano di potenziamento ed esclusi dal limite in oggetto.

#### a.4) Verifica dell'assenza di eccedenze di personale

Dato atto che l'ente ha effettuato, con esito negativo, la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33, comma 2, del d.lgs.165/2001, come da dichiarazione del Direttore dell'Agenzia in data 12 marzo 2024.

#### a.5) Verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Atteso che:

- ai sensi dell'art. 9, comma 1-quinquies, del d.l. 113/2016, convertito in legge 160/2016, l'ente ha rispettato i termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, bilancio consolidato ed ha inviato i relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche entro trenta giorni dal termine previsto per l'approvazione;
- l'ente alla data odierna ottempera all'obbligo di certificazione dei crediti di cui all'art. 27, comma 9, lett. c), del D.L. 26/4/2014, n. 66 convertito nella legge 23/6/2014, n. 89 di integrazione dell'art. 9, comma 3-bis, del D.L. 29/11/2008, n. 185, convertito in L. 28/1/2009, n. 2;
- l'ente non si trova in condizioni strutturalmente deficitarie, ai sensi dell'art. 243 del d.lgs. 18/8/2000, n. 267, pertanto non è soggetto ai controlli centrali sulle dotazioni organiche e sulle assunzioni di personale.

#### b) Stima del trend delle cessazioni:

Le cessazioni di personale a tempo indeterminato intervenute nell'anno 2023 sono determinate a consuntivo come segue:

##### CESSAZIONI ANNO 2023 – DIPENDENTI APL

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DECORRENZA	CENTRO DI COSTO
1	Istruttori	Pensionamento	19/01/2023	CPI
2	Istruttori	Dimissioni	16/04/2023	DM 74

3	Istruttori	Dimissioni	16/04/2023	DM 74
4	Istruttori	Dimissioni	30/04/2023	DM 74
5	Istruttori	Dimissioni	01/05/2023	DM 74
6	Istruttori	Dimissioni	15/05/2023	DM 74
7	Istruttori	Dimissioni	04/06/2023	DM 74
8	Funzionari EQ	Pensionamento	01/07/2023	CPI
9	Funzionari EQ	Pensionamento	01/07/2023	APL
10	Funzionari EQ	Dimissioni	10/07/2023	DM 74
11	Istruttori	Dimissioni	11/08/2023	DM 74
12	Istruttori	Dimissioni	03/09/2023	DM 74
13	Istruttori	Dimissioni	03/09/2023	DM 74
14	Istruttori	Dimissioni	15/09/2023	DM 74
15	Funzionari EQ	Pensionamento	20/09/2023	CPI
16	Operatori esperti	Pensionamento	01/11/2023	CPI
17	Istruttori	Dimissioni	19/11/2023	DM 74
18	Istruttori	Dimissioni	01/12/2023	DM 74
19	Istruttori	Dimissioni	15/12/2023	DM 74
20	Funzionari EQ	Dimissioni	18/12/2023	DM 74
21	Istruttori	Dimissioni	20/12/2023	DM 74
22	Funzionari EQ	Dimissioni	27/12/2023	DM 74
23	Istruttori	Dimissioni	28/12/2023	DM 74
24	Istruttori	Dimissioni	28/12/2023	DM 74
25	Istruttori	Dimissioni	31/12/2023	DM 74

#### CESSAZIONI ANNO 2023 – DIPENDENTI REGIONALI DISTACCATI

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DECORRENZA
1	Istruttori	Pensionamento	10/01/2023
2	Istruttori	Pensionamento	01/08/2023
3	Operatori esperti	Pensionamento	01/09/2023
4	Funzionari EQ	Pensionamento	07/08/2023

Le cessazioni previste per l'anno 2024 alla data attuale sono le seguenti:

#### CESSAZIONI ANNO 2024 – DIPENDENTI APL

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DECORRENZA	CENTRO DI COSTO
1	Istruttori	Dimissioni	01/03/2024	DM 74
2	Istruttori	Pensionamento	01/05/2024	CPI
3	Funzionari EQ	Dimissioni	02/05/2024	DM 74
3	Funzionari EQ	Pensionamento	01/07/2024	APL
4	Funzionari EQ	Pensionamento	01/10/2024	CPI

#### CESSAZIONI ANNO 2024 – DIPENDENTI REGIONALI DISTACCATI

	AREA	CAUSA CESSAZIONE	DECORRENZA
1	Istruttori	Pensionamento	01/02/2024
2	Istruttori	Dimissioni	15/02/2024
3	Istruttori	Pensionamento	16/12/2024

Le cessazioni di personale sopra elencate sono computabili ai fini della determinazione delle capacità assunzionali per l'anno 2024

**c) Stima dell'evoluzione dei fabbisogni:**

Il PTFP per il triennio 2023-2025 aveva previsto l'attuazione di diversi procedimenti di reclutamento, volti in primo luogo a completare il rafforzamento dei servizi erogati prevista dal D.M. 74/2019, oltre all'acquisizione di specifiche professionalità per il potenziamento dell'apparato amministrativo a servizio dei CPI, attingendo alle risorse trasferite del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per il concorso alle spese di personale dei CPI.

Il piano Triennale 2024-2026 si pone necessariamente in continuità con quello precedente, confermando le assunzioni e le progressioni già previste per l'anno 2024, rimodulando ove necessario le assunzioni rese possibili dal Piano di Potenziamento al fine di consentire il completo utilizzo delle risorse assegnate e, al contempo, ridefinendo quelle finanziabili con risorse derivanti dai trasferimenti ordinari regionali e statali sul bilancio di APL.

**Monitoraggio attuazione della precedente programmazione**

Le azioni programmate per l'anno 2023 dal PTFP 2023-2025 sono state realizzate come da tabella seguente:

<b>Categoria - Profilo</b>	<b>Modalità di assunzione</b>	<b>2023</b> Assunzioni previste a valere su D.M. 74/2019	<b>2023</b> Assunzioni previste a valere su centro di costo CPI	<b>2023</b> Assunzioni effettuate
Dirigente	Mobilità	0	1	1
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro	Concorso pubblico	68	0	68
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro	Scorrimento graduatoria concorso	0	50	50
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Concorso pubblico	97	0	94

Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Stabilizzazione CFL	73	0	72
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Scorrimento graduatoria concorso	52	24	76
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Riammissione in servizio	2	0	2
B - Coadiutore amm.vo	Selezione Legge 68	0	3	2
<b>totale</b>		<b>292</b>	<b>78</b>	<b>365</b>

Dalla tabella sopra riportata risulta che sono state effettuate 365 della 370 assunzioni previste per l'anno 2023. Lo scostamento di 5 unità rispetto al numero programmato di assunzioni è dovuto a:

- mancata assunzione di 3 unità tra i vincitori del concorso pubblico per esami a 97 posti di Tecnico Servizi per l'Impiego, a causa dell'esaurimento della graduatoria relativa alla Provincia di Vercelli;
- La stabilizzazione dei CFL nel profilo di Tecnico Servizi per l'Impiego ha riguardato 72 dipendenti in luogo dei 73 previsti, a causa della rinuncia alla sottoscrizione del contratto a tempo indeterminato da parte di una dipendente, in possesso dei requisiti per la stabilizzazione;
- Il procedimento di avviamento numerico in convenzione di un coadiutore amministrativo (Area Operatori esperti) per il CPI di Vercelli ex art. 1 Legge 68/1999 smi è stato avviato con determinazione n. 40 del 30.01.2023. Le prove di idoneità effettuate sono ad oggi risultate infruttuose

La pianificazione 2023-2025 prevedeva inoltre, per l'anno 2023, l'indizione di procedure comparative interne per la progressione tra le aree, sia con modalità ordinaria, secondo la disciplina di cui all'art. 15 del CCNL 16.11.2022 (10 posti per il passaggio dall'area degli istruttori a quella dei funzionari), sia con procedura "speciale", con una parziale deroga al possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, la cui disciplina è prevista nel CCNL all'art. 13, commi 6, 7, 8 (15 posti per il passaggio dall'area degli istruttori a quella dei funzionari).

I procedimenti di progressione tra le aree sono stati indetti con determinazioni n. 897 e 898 del 13.12.2023 e sono in corso di svolgimento.

Con determinazione n. 856 in data 04.12.2023 è stato disposto il trasferimento in Agenzia Piemonte Lavoro con decorrenza 01.01.2024 di 32 unità di personale dipendente di Regione Piemonte in distacco funzionale, con contestuale trasferimento delle relative risorse finanziarie per il trattamento economico fondamentale ed accessorio da parte di Regione Piemonte.

### **Programmazione per l'anno 2024**

Il PIAO 2023/2025, adottato con determinazione direttoriale n. 222 del 29.03.2023 ed aggiornato con determinazioni n. 529 in data 21.07.2023 e n. 854 del 04.12.2023 pianificava per l'anno 2024 lo svolgimento dei seguenti procedimenti di assunzione dall'esterno, che vengono confermati nella nuova pianificazione per il triennio 2024-2026:

1. trasformazione a tempo indeterminato dal 01.03.2024 di 45 contratti CFL nel profilo di Specialista Politiche del Lavoro – Area dei Funzionari EQ, (assunzione su centro di costo DM 74/2019);
2. scorrimento di graduatorie di concorsi espletati da altri enti per la copertura di 4 posti di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) (assunzioni su centro di costo CPI). È stata acquisita la disponibilità del Comune di Torino per lo scorrimento della graduatoria S.P. 13/22 per Responsabile Amministrativo;
3. bando di mobilità volontaria per un posto di Specialista Amministrativo per il Servizio Gestione Giuridica del Personale (Provincia di Cuneo) in caso di esito negativo del procedimento di mobilità, il posto rimasto vacante verrà inserito nel bando di concorso pubblico (assunzioni su centro di costo CPI);
4. scorrimento di graduatorie di concorsi espletati da altri enti per la copertura di 7 posti di Assistente Amministrativo (Area Istruttori) (assunzioni su centro di costo CPI). E' stata acquisita la disponibilità del Comune di Torino per lo scorrimento della graduatoria S.P. 0623 per il profilo di Istruttore Amministrativo;
5. bando di concorso pubblico per 4 posti di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) (assunzioni su centro di costo CPI)
6. bando di concorso pubblico per 7 posti di Assistente Amministrativo (Area Istruttori), assunzioni su centro di costo CPI) fermo restando che, in caso di esito infruttuoso dello scorrimento della graduatoria, i posti rimasti vacanti verranno inseriti nel bando di concorso pubblico.
7. Concorso pubblico per un posto di dirigente (assunzione su centro di costo CPI); la destinazione del posto, viene modificata dal Settore Coesione ed Inclusione al Settore Implementazione PAL e Coordinamento CPI;

8. avviamento numerico in convenzione di un coadiutore amministrativo (Area Operatori esperti) per il CPI di Vercelli ex art. 1 Legge 68/1999 smi (procedimento avviato prima dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale);
9. assunzione diretta ai sensi dell'art. 18 legge 68/1999 smi di un operatore ex art. 18 L. 68/1999 smi presso il Cpi di Novi Ligure

Vengono altresì soppressi i seguenti procedimenti previsti nella medesima pianificazione 2024:

1. Scorrimento di graduatorie di concorsi espletati da altri enti per la copertura di 1 posto di Specialista ITC – (Area Funzionari) (assunzioni su centro di costo CPI);
2. Scorrimento di graduatorie di concorsi espletati da altri enti per la copertura di 1 posto di Tecnico ITC (Area Istruttori) (assunzioni su centro di costo CPI);

Con il presente Piano vengono inseriti per l'anno 2024 3 procedimenti di assunzione per complessivi 26 posti:

1. Scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per Tecnico Servizi per l'Impiego 17 posti (centro di costo DM 74/2019);
2. Scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per specialista politiche del lavoro 4 posti (centro di costo DM 74/2019);
3. Chiamata numerica (mediante avviamento) per 5 posti in profili per cui è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo (Attuale Area degli Operatori), derivanti da scoperture di quote di riserva nell'ambito del Prospetto annuale dei disabili.

Per l'anno 2024 sono previsti dalla precedente pianificazione n. 27 passaggi di carriera, di cui 15 con la procedura speciale di cui all'art. 13 comma 6 del CCNL 2022 per il passaggio all'area dei Funzionari e n.12 con la procedura ordinaria di cui all'art. 15 del CCNL 2022, di cui 10 per il passaggio all'area dei Funzionari e 2 per il passaggio all'area degli istruttori. Nella seguente tabella è riportato il riepilogo delle progressioni che vengono confermate:

<b>Area - Profilo</b>	<b>Tipo Progressione</b>	<b>2024 Imputazione su D.M. 74/2019</b>	<b>2024 Imputazione centro di costo CPI</b>
<b>Area Funzionari (cat.D) –Specialista Polit. Lavoro –</b>	Progressioni tra aree art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022 (requisiti tab. C)	0	14

<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Comunicazione e Informazione</b>	Progressioni tra aree art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022 (requisiti tab. C)	0	1
<b>TOTALE PROGRESSIONI art. 13 comma 6 CCNL 16.11.2022</b>		<b>0</b>	<b>15</b>

<b>Area - Profilo</b>	<b>Tipo Progressione</b>	<b>2024 Imputazione su D.M. 74/2019</b>	<b>2024 Imputazione centro di costo CPI</b>
<b>Area Funzionari (cat.D) –Specialista Polit. Lavoro –</b>	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	3	3
<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Amm.vo</b>	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	2	1
<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Prevenzione Sicurezza e Logistica</b>	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	1	0
<b>Area Istruttori (cat C) – Tecnico Servizi Impiego</b>	Progressioni tra aree art. 15 CCNL 16.11.2022	1	1
<b>TOTALE PROGRESSIONI art. 15 CCNL 16.11.2022</b>		<b>7</b>	<b>5</b>

Come riportato nel PIAO 2023-2025 la spesa complessiva da imputare alle capacità assunzionali di Agenzia Piemonte Lavoro in relazione ai procedimenti ordinari di progressione tra le aree previsti è pari a € 103.664,95, equivalenti a 2 posti della dotazione organica.

Per l'anno 2025 viene previsto lo svolgimento di un concorso pubblico per 2 posti di qualifica dirigenziale, di cui uno destinato al Settore Coesione ed Inclusione ed uno al Settore Servizi alle imprese.

Il Piano complessivo delle assunzioni 2024-2025 viene riportato nella tabella che segue:

<b>Categoria - Profilo</b>	<b>Modalità di assunzione</b>	<b>2024</b> Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	<b>2024</b> Assunzioni a valere su centro di costo CPI	<b>2025</b> Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	<b>2025</b> Assunzioni a valere su centro di costo CPI
Dirigente	Concorso pubblico	0	1	0	2
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Amministrativo	Mobilità esterna(1)/ Scorrimento graduatorie/ Concorso pubblico	0	9	0	0
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro –	stabilizzazione CFL	45	0	0	0
Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro	Scorrimento graduatoria concorso	4	0	0	0
Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo	Scorrimento graduatorie/ Concorso pubblico	0	14	0	0
Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego	Scorrimento graduatoria concorso	17	0	0	0
Area Operatori esperti (Cat. B) - Coadiutore amm.vo	Selezione Legge 68	0	1	0	0
Area Operatori (Cat.A)	Assunzione art. 18 Legge 68/1999	0	1	0	0
Area Operatori (Cat.A)	Selezione Legge 68/1999	0	5	0	0
Posti imputati alla capacità assunzionale in relazione alle progressioni di carriera di cui all'art.15 CCNL 16.11.2022		1	1	0	0
<b>totale</b>		<b>67</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Nella tabella che segue è evidenziata, per anno e per centro di costo, l'evoluzione della dotazione organica a seguito dei procedimenti di assunzione previsti e delle cessazioni già note:

CENTRO DI COSTO/ FONTE DI FINANZIAMENTO	N. dipendenti t. ind. al 01.01.2024	Assunzioni previste 2024	Cessazioni previste 2024	Posti coperti a fine 2024	Assunzioni previste 2025	Posti coperti a fine 2025	Posti previsti in D.O.
Centro di Costo DM 74/2019	443	67	2	508	0	508	521
Centro di Costo CPI (trasferimento di risorse ordinarie dal Ministero del lavoro)	251	32	2	281	2	283	315
centro di costo APL (trasferimento risorse regionali)	22	0	1	21	0	21	
TOTALE	716	94	5	810	2	812	836

**a) Certificazione dei Revisori dei conti:**

Dato atto che la presente Sezione di programmazione dei fabbisogni di personale è stata sottoposta al Collegio dei Revisori dei conti per l'accertamento della conformità al rispetto del principio di contenimento della spesa di personale imposto dalla normativa vigente, nonché per l'asseverazione del rispetto pluriennale degli equilibri di bilancio ex art. 33, comma 2, del DL 34/2019 convertito in legge 58/2019, ottenendone parere positivo con Verbale n. 2 del 14.03.2024 .

**b) Assunzioni mediante forme di lavoro flessibile:**

nella presente pianificazione non sono previste assunzioni con contratti di lavoro di tipo flessibile

**c) Assunzioni Legge 68/1999**

Dal Prospetto informativo con riferimento alla data del 31.12.2023 risultano scoperte n. 20 quote riservate ai disabili di cui all'art. 1 della L. n. 68/99 e n. 5 posti di categorie protette di cui all'art. 18 della L. n. 68/99. È in via di definizione la stipula di convenzioni ex. art. 11 L.68/99 sulle province dove sono presenti scoperture derivanti da nuove assunzioni avvenute tramite concorso pubblico; nell'ambito delle convenzioni verrà definita la modalità di assunzione tra quelle indicate dalla Direttiva 1/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione:

- Chiamata numerica (mediante avviamento) per le categorie e i profili per cui è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo (attuale Area degli Operatori);
- Concorso pubblico con riserva di posti per le altre qualifiche;

- Convenzioni ex art. 11 L 68/1999

Nell'ambito della presente pianificazione viene prevista la copertura di 5 posti nell'Area degli Operatori mediante chiamata numerica; si valuterà inoltre la possibilità del riconoscimento di personale divenuto inabile successivamente all'assunzione presso APL ex art. 4, comma 3 bis, della legge 68/99.

Si prevede per l'anno 2024 l'indizione di un concorso interamente riservato ai disabili nell'Area degli istruttori – Profilo Assistente Amministrativo: il numero dei posti oggetto del bando verrà definito successivamente, a seguito dell'aggiornamento del Prospetto Informativo e dell'accertamento del numero di assunzioni effettuabili con le altre modalità sopra citate.

Come chiarito dalla circolare n. 5 del 21 novembre 2013 del Ministro per la pubblica amministrazione, per effetto dell'articolo 7, comma 6, del d.l. 101/2013 (legge 125/2013) le assunzioni delle categorie protette, nel limite della quota d'obbligo, non sono da computare nel budget assunzionale e vanno garantite sia in presenza di posti vacanti, sia in caso di soprannumerarietà, nel limite della quota calcolata sulla base di computo di cui all'articolo 4 della legge 68/1999.

#### **AGGIORNAMENTO DEL PTFP 2024-2026 – OTTOBRE 2024**

Alla data del 01.10.2024 erano stati conclusi o avviati tutti i procedimenti di assunzione previsti per l'anno 2024 dal PTFP a valere sul centro di costo DM 74/2019, sul quale erano finanziate 481 unità di personale, a fronte dei 521 posti complessivamente finanziabili con le risorse del Piano di Potenziamento.

L'immissione prevista al 01.11.2024 e 01.12.2024 di complessive 21 unità di personale mediante scorrimento delle graduatorie dei concorsi per Tecnico Servizi per l'Impiego e Specialista Politiche del lavoro e di una unità per ricostituzione del rapporto di lavoro nel profilo di Tecnico Servizi per l'Impiego dal 01.11.2024 porterebbero a 502 il numero di dipendenti di APL potenzialmente in servizio sul centro di costo DM 74/2019 a fine 2024.

Considerato che il termine di validità delle graduatorie dei concorsi pubblici per Tecnico Servizi Impiego (Area Istruttori) e Specialista Politiche del Lavoro (Area Funzionari) scadrà tra il mese di aprile ed il mese di giugno 2025, riveste carattere di urgenza l'effettuazione di ulteriori scorrimenti delle stesse al fine di completare le assunzioni rese possibili dalle risorse del Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego.

Per quanto riguarda le immissioni in servizio previste sul centro di costo CPI, si è proceduto all'assunzione di 4 unità di personale nel profilo di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) e 7 unità nel profilo di Assistente Amministrativo (Area Istruttori) mediante scorrimento delle graduatorie concorsuali del Comune di Torino.

La pianificazione approvata prevedeva per l'anno 2024 l'indizione di un bando di concorso pubblico per 4 posti di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) e di un bando di concorso pubblico per 7 posti di Assistente Amministrativo (Area Istruttori), oltre all'espletamento di un procedimento di mobilità esterna volontaria nel profilo di Specialista Amministrativo per il Servizio Gestione Giuridica del Personale.

Occorre valutare l'opportunità di rimodulare le assunzioni pianificate e non ancora realizzate sia dal punto di vista della collocazione temporale sia da quello della distribuzione dei posti nei diversi profili professionali, in considerazione di alcune nuove esigenze accertate e del verificarsi di eventi relativi a cessazioni o modifica della sede di assegnazione di alcune unità di personale in servizio:

- si rende necessario prevedere l'espletamento di un bando di mobilità volontaria ex art. 30 D.Lgs. 165/2001 per un posto di Specialista Amministrativo per il Servizio Gestione Finanziaria, fermo restando che, in caso di esito negativo del procedimento di mobilità, il posto rimasto vacante verrà inserito nel bando di concorso pubblico (assunzioni su centro di costo CPI);
- A seguito della pubblicazione di avvisi di manifestazione di interesse alla mobilità interna e della conclusione del relativo procedimento si è resa possibile la copertura da parte di personale già in servizio di 4 posizioni con profilo di ruolo di carattere prevalentemente amministrativo nell'area degli istruttori;
- Nel corso dell'anno 2024 si sono verificate o sono previste le cessazioni di personale di cui alla seguente tabella, per complessivi 19 posti, 17 dei quali possono essere coperti a partire dal 01.01.2025:

	DATA CESSAZIONE	MOTIVAZIONE	AREA
1	29/02/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE	ISTRUTTORI
2	13/03/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE	ISTRUTTORI
3	30/04/2024	PENSIONAMENTO	ISTRUTTORI
4	01/05/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 01.08.2024)	FUNZIONARI
5	01/05/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 01.11.2024)	FUNZIONARI
6	31/05/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 01.12.2024)	FUNZIONARI
7	25/06/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 26.10.2024)	ISTRUTTORI
8	25/06/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 26.10.2024)	FUNZIONARI
9	25/06/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 26.10.2024)	ISTRUTTORI
10	30/06/2024	PENSIONAMENTO	FUNZIONARI

11	15/08/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 16.02.2025)	ISTRUTTORI
12	15/08/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE	FUNZIONARI
13	15/09/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE	ISTRUTTORI
14	01/10/2024	PENSIONAMENTO	FUNZIONARI
15	01/11/2024	DIMISSIONI DURANTE PERIODO DI PROVA	FUNZIONARI
16	15/11/2024	DIMISSIONI VOLONTARIE (CONSERVAZIONE POSTO FINO AL 15/05/2025)	ISTRUTTORI
17	31/12/2024	PENSIONAMENTO	FUNZIONARI
18	31/12/2024	PENSIONAMENTO	FUNZIONARI
19	31/12/2024	PENSIONAMENTO	FUNZIONARI

Le modifiche da apportare alla pianificazione 2024-2026 approvata sono le seguenti:

- rinvio all'anno 2025 dello svolgimento dei concorsi pubblici per posti di Specialista Amministrativo (Area Funzionari) e Assistente Amministrativo (Area Istruttori), rideterminando il numero dei posti messi a bando in 3 per il profilo di Specialista Amministrativo e 4 per il profilo di Assistente Amministrativo;
- rinvio all'anno 2025 dello svolgimento del concorso pubblico per un posto di dirigente del settore Implementazione PAL e coordinamento CPI;
- previsione di un procedimento di mobilità volontaria ex art. 30 D.L.gs 165/2001 per un posto di Specialista Amministrativo per il Servizio Gestione Finanziaria,
- soppressione della previsione di copertura di 5 posti nell'Area Operatori per selezione legge 68. La copertura della quota di riserva ai sensi dell'art. 1 della legge 68/1999 smi, prevista in 15 unità in base alla convenzione ai sensi dell'art. 11 della legge 68/1999 smi sottoscritta avverrà mediante concorso pubblico riservato. Il numero dei posti messi a concorso verrà definito a seguito della conclusione dei riconoscimenti in corso.
- trasferimento in Agenzia Piemonte Lavoro con decorrenza 01.01.2025 di 4 unità di personale dipendente di Regione Piemonte in distacco funzionale che hanno presentato domanda entro il 30.09.2024, con contestuale trasferimento delle relative risorse finanziarie per il trattamento economico fondamentale ed accessorio da parte di Regione Piemonte.
- previsione di un ulteriore scorrimento delle graduatorie dei concorsi pubblici per Tecnico Servizi per l'Impiego e Specialista Politiche del Lavoro da realizzarsi entro il primo semestre 2025, per complessivi 21 posti, di cui 10 nell'area funzionari e 11 nell'area istruttori.

Il Piano complessivo delle assunzioni 2024-2025, come risultante a seguito delle modifiche apportate, viene riportato nella tabella che segue:

Categoria - Profilo	Modalità di assunzione	2024 Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	2024 Assunzioni a valere su centro di costo CPI	2025 Assunzioni a valere su D.M. 74/2019	2025 Assunzioni a valere su centro di costo CPI
<b>Dirigente</b>	Concorso pubblico	0	0	0	3
<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Amministrativo</b>	Mobilità esterna(2)/ Scorrimento graduatorie/ Concorso pubblico	0	5	0	3
<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro –</b>	stabilizzazione CFL	45	0	0	0
<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro</b>	Scorrimento graduatoria concorso	4	0	9	1
<b>Area Funzionari (cat.D) – Specialista Politiche del lavoro</b>	Mobilità personale regionale distaccato (01.01.2025)	0	0	0	1
<b>Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo</b>	Scorrimento graduatorie/ Concorso pubblico	0	7	0	4
<b>Area Istruttori (Cat. C) - Assistente Amministrativo</b>	Concorso riservato L 68/1999 art. 1	0	0	0	0
<b>Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego</b>	Scorrimento graduatoria concorso	17	0	9	2

<b>Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego</b>	Ricostituzione rapporto di lavoro -art 26 CCNL 26.11.2022	1	0	0	0
<b>Area Istruttori (Cat. C) – Tecnico Servizi Impiego</b>	Mobilità personale regionale distaccato (01.01.2025)	0	0	0	2
<b>Area Operatori esperti (Cat. B) - Coadiutore amm.vo</b>	Selezione Legge 68	0	1	0	0
<b>Area Operatori esperti (Cat. B) - Coadiutore amm.vo</b>	Mobilità personale regionale distaccato (01.01.2025)	0	0	0	1
<b>Area Operatori (Cat.A)</b>	Assunzione art. 18 Legge 68/1999	0	1	0	0
<b>Area Operatori (Cat.A)</b>	Selezione Legge 68/1999	0	0	0	0
<b>Posti imputati alla capacità assunzionale in relazione alle progressioni di carriera di cui all'art.15 CCNL 16.11.2022</b>		1	1	0	0
<b>totale</b>		<b>68</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

### 3.4 Formazione del personale

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 Madia 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.

In linea con queste affermazioni di principio e con quanto stabilito nel Titolo IV *Rapporto di Lavoro*, Capo V – *Formazione del personale* (articoli da 54 a 56), del CCNL Funzioni locali sottoscritto il 16 novembre 2022 (da ora solo CCNL 2022), Agenzia Piemonte Lavoro ha declinato all'interno dei documenti programmatici la propria visione in tema di sviluppo e rafforzamento del personale: “un capitale umano di qualità fa la differenza soprattutto nelle organizzazioni complesse ad alta intensità intellettuale, che producono servizi, e no profit, quali sono le pubbliche amministrazioni; anzi, proprio in quanto organizzazioni non vocate al manufacturing e al profitto, ma all'erogazione di servizi pubblici, le pubbliche amministrazioni necessitano più che mai di risorse umane competenti e qualificate, con caratteristiche professionali adeguate e in linea con la mission dell'ente, e per questo maggiormente performanti”. Inoltre “per portare il sistema dei servizi pubblici per l'impiego a superiori livelli di efficienza, qualità ed innovazione e per rispondere efficacemente agli stakeholder, diventa non solo necessario, ma indispensabile, selezionare e sviluppare risorse umane con un significativo patrimonio di competenze trasversali, altamente qualificate per i loro mestieri. Nessun tipo di investimento sarà infatti in grado di produrre riforme strutturali a meno che non sia integrato da una strategia coerente di sviluppo del capitale umano volta alla crescita, al benessere, all'innovazione”.

Anche Agenzia Piemonte Lavoro individua la formazione come risorsa per generare valore, innovazione e miglioramento dei processi produttivi, assumendo le caratteristiche di una *learning organization* capace di offrire occasioni al proprio personale per ampliare e rinnovare con continuità il patrimonio di competenze ed esperienze.

Le strategie di formazione del personale si basano sulla programmazione e pianificazione delle attività formative progettate, tenendo conto sia dell'indagine sui fabbisogni formativi realizzata nel periodo dicembre 2023 - gennaio 2024 e rivolta a tutto il personale coinvolto nell'erogazione di servizi e attività in APL, sia degli obiettivi strategici definiti dalla direzione per l'innovazione e il miglioramento dei servizi erogati.

Le attività formative tengono inoltre conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane:

- il D.Lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la “migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti”;
- gli artt. da 54 a 56 del CCNL 2022, che stabiliscono i principi generali e le finalità della formazione, i destinatari e processi della formazione, la pianificazione strategica di conoscenze e dei saperi;
- la legge 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.Lgs.

33/2013 e il D.Lgs. 39/2013), che prevedono tra i vari adempimenti (articolo 1 comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione:

- livello generale: rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
  - livello specifico: rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.
- Il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’art. 54 del D.Lgs 30 marzo 2001, n. 165” ed, in particolare l’articolo 15, comma 5, che recita “Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti”;
- il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, il quale prevede, all’articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell’organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;
- il Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD), di cui al D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.Lgs. n. 179/2016; D.Lgs. n. 217/2017), il quale all’art. 13 prevede che:
- comma 1: “Le pubbliche amministrazioni, nell’ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all’accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell’articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4”.
  - comma 1bis: “Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale”;
- art. 37, D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106 (Testo unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro): “Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore

riceva una formazione sufficiente e adeguata in materia di salute e sicurezza (...) con particolare riferimento a:

- concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;
  - rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda”;
  - “i dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro”.
- la Direttiva 24 marzo 2023, Ministro della Pubblica Amministrazione “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, stabilisce che, oltre alla garanzia minima di almeno 24 ore di formazione annue, gli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione devono essere dettagliati:
- per macroaree tematiche;
  - per target di soggetti beneficiari;
  - in relazione alle metodologie utilizzate – in funzione dei contenuti e dei target sopra indicati – specificando se si tratta di modalità in presenza o a distanza (formazione in aula, convegni, seminari, webinar, web training, coaching, e-learning, smart learning, etc.)
- il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 28 giugno 2023, di approvazione del modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni che identifica:
- il modello di Framework delle competenze trasversali articolato in 16 Competenze comportamentali articolate in quattro Aree tematiche e tre Valori trasversali a tutte le competenze;
  - per ciascuna competenza gli indicatori di comportamento articolati in tre livelli, di complessità crescente, associabili ai diversi ruoli presenti all'interno della PA.

### La rilevazione dei Fabbisogni Formativi

La presente sottosezione è dedicata alla programmazione delle strategie di acquisizione e di sviluppo delle competenze tecnico-professionali e trasversali delle 899 risorse umane<sup>25</sup> che operano in Agenzia Piemonte

<sup>25</sup> I percorsi formativi oggetto del presente Piano sono rivolti sia al personale in organico sia al personale in distacco.

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 marzo 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 D.Lgs..

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 2023-2025 e della rilevazione dei nuovi fabbisogni espressi dal personale non dirigenziale, 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 2023-2025 dedicato al personale non dirigenziale e 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), 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 a cittadini e imprese l'offerta di 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 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, 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 progettazione della rilevazione

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:
  - a. Amministrativa,
  - b. gestione risorse finanziarie,
  - c. gestione e sviluppo risorse umane,
  - d. politiche attive del lavoro - Parte I e Parte II,
  - e. Tecnico-logistica,
  - f. ICT - informatica e infrastruttura,
  - g. Analisi e ricerche,
  - h. Comunicazione,
  - i. Organizzazione e gestione eventi
  - j. 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 degli 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 rivolti 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.

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 domanda<sup>26</sup> sulla pertinenza tra attività e argomento e una scala Likert a 5 punti, da 1 (per nulla importante) a 5 (molto importante), con l'obiettivo di misurare l'interesse<sup>27</sup> 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 interesse<sup>28</sup> o dettagliare quelli già presenti<sup>29</sup>.

### Sezione 3

La terza sezione si concentra sulla misurazione<sup>30</sup> 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 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 spazio<sup>31</sup> 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

---

<sup>26</sup> In relazione alle attività che svolgi all'interno del tuo servizio, ritieni vantaggioso partecipare a percorsi formativi che migliorino le tue competenze in ambito (...)?

<sup>27</sup> 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 (...)?

<sup>28</sup> Questo spazio è a tua disposizione per suggerire ulteriori temi/argomenti non presenti nell'elenco precedente

<sup>29</sup> Questo spazio è a tua disposizione per dettagliare specifiche esigenze formative rispetto alle tematiche che hai individuato per l'area (...)

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> "Ci siamo dimenticati qualcosa? Vuoi aggiungere suggerimenti o attenzioni da avere nella programmazione del piano formativo? Lo spazio qui sotto è a tua disposizione".

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

L'interazione e la facilitazione al confronto tra i gruppi non hanno seguito la prassi metodologica canonica dei focus group, caratterizzata dalla non conduzione dell'interazione, ma bensì hanno 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 sulle 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 tre 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.

Rinviando alla lettura dell'allegato D le specifiche evidenze emerse dal questionario e dagli incontri con i responsabili dei vari servizi, si passa ora a identificare, come negli anni passati le risorse individuate da Agenzia Piemonte Lavoro per la realizzazione degli obiettivi formativi individuati.

## Le risorse per il perseguimento delle strategie formative

### Risorse Interne

Parlare di formazione richiede, implicitamente, un richiamo alla funzione dell'apprendimento e, in particolare, dell'apprendimento degli adulti in contesti organizzativi, ossia del ricondurre le esperienze a significati condivisi al fine di schematizzare, interiorizzare, ricordare, validare e agire. Oltre a ricondurre un vecchio significato ad una nuova esperienza (apprendimento confermativo), l'apprendimento consente di reinterpretare un'esperienza remota - o una nuova esperienza, sulla base di nuove aspettative e richieste, attivando un meccanismo di problem solving (apprendimento trasformativo).

Riconducendo questi principi a quelli della mission di Agenzia Piemonte Lavoro e al suo contesto, la formazione, e in primo luogo quella dedicata ai Livelli essenziali delle prestazioni (LEP)<sup>32</sup>, contribuisce non solo a definire un comportamento attivo, ma anche l'implementazione creativa dei processi di lavoro rivolti ai cittadini.

Questa riflessione, inoltre, si collega al tema della definizione delle figure professionali operanti nell'ambito delle politiche del lavoro e dei servizi per l'impiego; rielaborando le proposte che suggeriscono l'adozione di un operatore unico/case manager dei servizi per il lavoro, l'ipotesi da acclarare a conclusione dei percorsi formativi e dell'analisi organizzativa vede un'unitarietà dei processi di lavoro relativi ai servizi per l'impiego e delle politiche, con il fine ultimo dell'inserimento lavorativo del disoccupato, realizzati attraverso plurime comunità professionali dialoganti all'interno del "sistema" Agenzia Piemonte Lavoro.

### **Gli Esperti di materia**

---

<sup>32</sup> D. lgs. 14 settembre 2015, n. 150, art. 28; Ministero del Lavoro, D.M 11 gennaio 2018, n. 4

Proprio per accompagnare i contenuti della formazione alla contestualizzazione con l'esperienza diretta dell'implementazione dei servizi e delle politiche, nonché per favorire la riflessività sui processi di lavoro e la condivisione di significati comuni, la progettazione ed erogazione della formazione si arricchisce del contributo delle equipe di materia, costituite da operatrici e operatori esperte/i delle politiche del lavoro.

Gli obiettivi degli esperti di materia sono così declinati:

- individuare i contenuti secondo il livello rispondente ai fabbisogni formativi degli operatori coinvolti nei percorsi/corsi dedicati;
- progettare e validare esercitazioni finalizzate al consolidamento dell'apprendimento attraverso il *problem solving* o proporre attività alternative pertinenti con gli obiettivi del percorso/corso;
- integrare con materiale documentale e/o testimonianze i contenuti dei percorsi;
- veicolare la conoscenza di modelli di lavoro innovativi;
- selezionare, tra i materiali messi a disposizione dalla piattaforma Mood.L.e, quelli utili alla costituzione di “pillole” formative per la presentazione dei LEP al personale di Agenzia Piemonte Lavoro coinvolto nelle funzioni cd. di servizio (appalti, logistica, personale, ICT).

Organizzativamente, l'impegno previsto per gli esperti di materia prevede:

- partecipazione ad un percorso di formazione formatori;
- validazione dei contenuti e della durata dei corsi, integrando là dove necessario il materiale con approfondimenti tematici anche relativi alla modellizzazione dei processi di lavoro, studi di caso, testimonianze di stakeholder. Per questa attività si stima un impegno di circa tre mezza giornate per proposta corsuale;
- individuazione, all'interno del materiale proposto, dei contenuti minimi (“pillole”) del corso affinché i fondamenti possano essere trasferiti a tutto il personale, in particolare a coloro che non sono direttamente coinvolti nell'erogazione dello specifico LEP.

Gli esperti di materia sono coordinati, per il raggiungimento degli obiettivi formativi, dal servizio Sviluppo delle competenze e dei processi organizzativi.

### **I Mentor**

Il mentoring è una metodologia di formazione fondata sulla relazione diretta (formale o informale) tra due risorse, di cui una con consolidata esperienza in un ruolo, funzione o processo al fine di trasferire competenze, tecniche specialistiche e valori organizzativi alle risorse junior.

Si attua attraverso la costruzione di un rapporto di medio-lungo termine, che si prefigura come un percorso di apprendimento guidato, in cui il *mentor* (guida, sostegno, modello di ruolo, facilitatore di cambiamento) offre volontariamente sapere e competenze acquisite e le condivide sotto forma di insegnamento e trasmissione di esperienza, per favorire la crescita personale e professionale del *mentee*, secondo una logica dall'alto verso il basso.

Il mentor è la persona che accompagna un o una collega, neoassunto/a o neo inserito/a all'interno di un settore o servizio, facendone emergere le capacità e le competenze attraverso attività di affiancamento o supervisione nelle attività di specifica. L'intervento del mentor si colloca in coerenza con gli obiettivi di sviluppo del personale concordati con il settore risorse umane e con il diretto responsabile.

La funzione di mentor è preferibilmente ricoperta da un collega più anziano ed esperto, ma non è da escludere, soprattutto nelle equipe con dimensioni ridotte, il coinvolgimento del diretto responsabile.

L'individuazione dei mentor all'interno avviene sulla base di un'osservazione/valutazione della presenza di alcune caratteristiche professionali e personali:

- forte motivazione al trasferimento di saperi e prassi;
- capacità relazionali (empatia, ascolto, apertura);
- conduzione di colloqui facilitanti l'emergere di difficoltà e criticità, (capacità di saper porre domande nuove);
- individuazione, all'interno dei processi di lavoro, delle fasi maggiormente complesse;
- capacità di ascolto e accoglimento di quelle proposte migliorative frutto di una nuova prospettiva di osservazione;
- saper gestire le fasi del processo di mentoring.

Completano l'esercizio della funzione le seguenti caratteristiche:

- padronanza e sicurezza di sé,
- flessibilità creatività,
- leadership,
- etica (portare fino in fondo il proprio compito assunto nei confronti del mentee).

Le funzioni del mentoring si articolano su due dimensioni principali:

1. Sostegno al processo di apprendimento. Il mentor aiuta il mentee a formalizzare i propri bisogni, a riconoscere il proprio stile di apprendimento, la propria situazione di carriera, limiti e punti di forza delle proprie capacità e dei propri risultati;
2. Trasmissione e diffusione della cultura organizzativa. Sostiene la comprensione, condivisione dei valori, comportamenti, regole espresse da Agenzia.

Rispetto alle modalità attraverso le quali i mentor svolgono la loro funzione, Agenzia Piemonte Lavoro individua diverse opzioni tra loro componibili sulla base delle esigenze rilevate, nonché degli obiettivi individuati per lo sviluppo della risorsa:

- one to one: incontri individuali, dove il calendario e il setting sono decisi sulla base del contratto iniziale tra mentor e mentee;
- group mentoring: l'affiancamento della nuova risorsa o del collega allocata ad una nuova funzione è curato da un gruppo di mentor che garantisce il trasferimento di conoscenze e saperi relativamente a una o più attività;
- blended mentoring: il supporto avviene combinando momenti individuali a momenti di gruppo;
- e-mentoring: l'affiancamento e il trasferimento di conoscenze o la supervisione di prassi avviene a distanza, attraverso le piattaforme on line.

Di norma, si adotta il mentoring come modalità rivolta ai giovani neoassunti per aiutarli nella fase di ingresso nell'organizzazione, per favorire la staffetta intergenerazionale; è tuttavia contemplato anche il "mentoring inverso".

Il mentoring, inserito all'interno di una più ampia offerta formativa; permette di:

- favorire la sua crescita professionale;
- costruire comunità professionali;
- aumentare la motivazione e il senso di appartenenza di tutte le risorse.

### **Le comunità di pratiche**

La prospettiva della collaborazione in "comunità di pratica" è da considerarsi come una concreta opportunità di sostegno reciproco davanti situazioni tipiche dell'erogazione dei servizi.

Questa dimensione è tanto più preziosa quanto più compressi i tempi richiesti per l'erogazione dei servizi e la qualità richiesta, riducendo gli spazi "formali" dedicati alla formazione.

In questo senso, l'orientamento registra una convergenza nella formulazione della cooperazione tra colleghi: la formula «alimentarsi e alimentare la comunità di pratica» sottolinea, infatti, l'idea di reciprocità ricorsiva

che dovrebbe caratterizzare l'attività del gruppo; ma, al tempo stesso, mette in evidenza il fattore energetico (l'«alimentarsi» e l'«alimentare») grazie al quale la comunità di pratica può mantenere e accrescere nel tempo la propria vitalità.

Le comunità di pratiche trovano nella struttura organizzativa un riferimento che consente di individuarne le caratteristiche di linee trasversali. Si può pertanto affermare che per Agenzia Piemonte Lavoro lo sviluppo del capitale umano avviene attraverso formule di composizione a geometria variabile tali da mantenere il raggiungimento degli obiettivi attesi al miglioramento delle performance organizzative e, al contempo, l'incremento delle performance individuali in esito alla definizione di processi organizzativi virtuosi.

### **Risorse Esterne**

#### **Docenti ed esperti**

La docenza viene affidata esclusivamente a soggetti individuati per la loro alta professionalità e in possesso delle competenze generali e specifiche di volta in volta richieste per i singoli eventi formativi.

Le competenze sono comprovate da titoli di studio e/o da riconosciute esperienze lavorative/professionali; le modalità adottate per il conferimento degli incarichi di docenza osservano parametri di competenza, di specializzazione e le esperienze professionali nelle materie oggetto degli eventi formativi.

#### **Sviluppo Lavoro Italia**

Sviluppo Lavoro Italia S.p.A, istituita con Legge 112/2023 di conversione del D.L. 75/2023 e attiva dal 1° marzo 2024, eredita la storia, l'esperienza e la capillare rete territoriale di ANPAL Servizi; con la contestuale soppressione di ANPAL, *opera in partnership con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'elaborazione di programmi nazionali e nella definizione di strumenti attuativi utili a potenziare il mercato del lavoro*<sup>33</sup>.

Articolata in cinque ambiti di intervento, Sviluppo Lavoro Italia potenzia e attua progetti di politica attiva del lavoro attraverso:

- a. Programmazione delle politiche del lavoro;
- b. Nuovi servizi per il lavoro;
- c. Nuove competenze per le transizioni;
- d. Inclusione sociale e lavorativa;
- e. Politiche innovative di contrasto ai divari.

---

<sup>33</sup> [Sviluppo Lavoro Italia S.p.A. - Attività](#)

Nel perseguimento degli obiettivi proprio di ciascun ambito, Sviluppo Lavoro Italia assiste gli attori istituzionali, nazionali e regionali, nella predisposizione degli interventi previsti dalla programmazione europea e nazionale e dei piani regionali, promuove e collabora, inoltre, alla costruzione di reti nazionali e internazionali tese allo scambio di buone pratiche e alla realizzazione di progetti innovativi, fornisce strumenti di business intelligence e banche dati per la gestione e valutazione degli interventi di politica del lavoro. Infine, ma non ultimo, realizza e offre percorsi per lo sviluppo delle competenze degli operatori coinvolti nella realizzazione delle politiche attive del lavoro.

Anche per la programmazione 2024-2026 Agenzia Piemonte Lavoro si avvarrà dell'assistenza tecnica di SLI per la progettazione ed erogazione di formazione dedicata ai tecnici e agli specialisti delle politiche attive del lavoro, in particolare per le risorse inserite nel corso del 2023.

### **Programma formativo per il triennio 2024-2026**

#### **Obiettivi e risultati attesi**

Coerentemente con l'implementazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego e dell'utilizzo delle risorse PON – FSE, lo sviluppo del capitale umano rappresenta un passaggio obbligato affinché i servizi per l'impiego pubblico italiano mantengano la promessa di una trasformazione che ponga al centro il cittadino, il territorio, lo sviluppo del capitale sociale. Oltre al rafforzamento delle competenze delle risorse già in forza, uno specifico focus è rivolto alle attività formative del personale neoassunto realizzate sia con l'utilizzo metodologie concepite per facilitarne l'inserimento e l'engagement organizzativo, sia attraverso proposte finalizzate all'acquisizione della conoscenza organizzativa, al rafforzamento di competenze tecniche-specialistiche relative alle funzioni assegnate, al rafforzamento delle soft skills, alla sicurezza sul luogo di lavoro.

Per il periodo 2024-2026 vengono confermati come obiettivi:

1. rafforzare:
  - il valore identitario e di appartenenza organizzativa, con particolare attenzione al personale neoassunto;
  - le competenze necessarie per lo svolgimento dei processi di lavoro richiesti dalla funzione ricoperta. Rilevano, in particolare, le competenze tecniche per la gestione delle attività di *service* svolte dai servizi centrali e quelle per l'erogazione dei servizi di politica attiva del lavoro così come previsti dal D.M. 4/2018 e relativi ai livelli essenziali delle prestazioni.
2. Sviluppare le soft skills;

3. Favorire lo scambio e le interazioni tra persone appartenenti a settori e sedi operative diverse, anche in ottica intergenerazionale, al fine di aumentare la conoscenza dell'organizzazione e il capitale sociale.
4. Presidiare la conoscenza e consapevolezza dei criteri che contraddistinguono l'esercizio dell'attività amministrativa, secondo i principi definiti dalla L.241/1990 (accessibile, trasparente, efficace, economica, imparziale, pubblica) e l'investitura della funzione di dipendente pubblico.

### **La proposta formativa**

Il nucleo principale della proposta formativa di Agenzia Piemonte Lavoro è rappresentato da interventi formativi di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistici, che interessano e coinvolgono il personale appartenente a diversi servizi dell'ente, nonché talvolta anche risorse appartenenti ad altre organizzazioni (Regione Piemonte, enti strumentali regionali) o alla rete degli stakeholder. L'elaborazione delle proposte formative segue sia le priorità strategiche individuate dalla rilevazione sia gli esiti della rilevazione dei fabbisogni formativi effettuata attraverso la somministrazione di un questionario a tutto il personale Agenzia Piemonte Lavoro e la realizzazione di focus group con i responsabili dei servizi. Inoltre, a seguito dell'aggiornamento della matrice dei profili professionali approvata con DD n. 703/2018 e l'integrazione dei descrittori con la definizione delle relative competenze trasversali e indicatori di comportamento, saranno esplicitate le competenze comportamentali attese.

Agenzia Piemonte Lavoro, secondo i recenti decreti ministeriali e circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica, metterà a disposizione del proprio personale percorsi formativi per almeno 24 ore di formazione annue. L'individuazione della traiettoria formativa sarà oggetto di accordo tra il responsabile e la singola risorsa e condiviso tramite il Piano individuale per la formazione.

In continuità con i vari dispositivi didattici applicati negli anni precedenti, la cui validità è stata confermata anche dai feedback presenti all'interno del questionario, le attività formative saranno realizzate prevalentemente nella giornata del giovedì attraverso differenti modalità di erogazione:

- 1) in presenza;
- 2) da remoto, modalità e-learning *webinar*;
- 3) da remoto, modalità sincrona con possibilità di interazione diretta con il docente;
- 4) in presenza, anche con utilizzo di modalità collaborative di apprendimento (peer to peer, on the job training, role playing).

La partecipazione al percorso formativo sarà ritenuta valida se:

- a) la frequenza sarà pari almeno al 70% del monte ore previsto (tranne per quei corsi la cui normativa

preveda percentuali diverse);

b) sarà superata positivamente la prova finale<sup>34</sup> di verifica.

Al termine della formazione il partecipante riceverà, se presenti i requisiti sopra indicati, il Digital Badge.

Il digital badge è una certificazione digitale che attesta e rappresenta le competenze in modo intelligibile, affidabile e credibile; al suo interno sono conservate informazioni, evidenze e contenuti multimediali che supportano la veicolazione delle competenze e la rappresentazione tangibile del capitale umano presente in Agenzia Piemonte Lavoro.

Infine, ogni corso di formazione prevede il monitoraggio in itinere, ex post e la valutazione dell'apprendimento.

Il Piano formativo di Agenzia Piemonte Lavoro si sviluppa in tre tipologie di percorsi:

- obbligatori;
- tematici;
- trasversali.

#### **Percorsi Obbligatori**

Tutto il personale operante in Agenzia Piemonte Lavoro, e in particolare il personale assunto nel corso del 2023, verrà coinvolto in percorsi volti all'aggiornamento o alla formazione in materia di anticorruzione, trasparenza, tutela della *privacy*, codice di comportamento (generale e di ente) e in materia di sicurezza sul lavoro. Le specifiche dei contenuti saranno concordate con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), in collaborazione con il DPO, e il Responsabile del servizio prevenzione e protezione (RPP).

Nello specifico sarà realizzata in collaborazione con i servizi competenti tutta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti a:

- anticorruzione, trasparenza e tutela della *privacy* collegata alla trasparenza amministrativa;
- codice di comportamento “generale” e specifico di ente;
- GD.P.R. - Regolamento generale sulla protezione dei dati;
- cybersecurity;
- sicurezza sui luoghi di lavoro.

A completamento della proposta formativa sopra dettagliata, saranno resi disponibili percorsi dedicati a:

---

<sup>34</sup> Per prova finale si intendono test, questionari, studi di caso, project work.

- l’assessment delle competenze relative all’utilizzo degli applicativi Office 365, in dotazione ad Agenzia Piemonte Lavoro. Le modalità di erogazione e gestione del percorso saranno concordate con il servizio Innovazione Digitale;
- Riforma-mentis per le pari opportunità e il contrasto alla violenza di genere – Dipartimento della Funzione Pubblica;
- la protocollazione e fascicolazione della documentazione in entrata e in uscita;
- la gestione del processo per l’accesso agli atti;
- il Syllabus per le competenze digitali, nella parte residuale, progettata ed erogata dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

### **Formazione Tematica**

Rientrano nella definizione di percorsi generali i percorsi formativi che Agenzia Piemonte Lavoro progetta per la costruzione delle comunità di pratiche che operano all’interno di Agenzia Piemonte Lavoro. Tali interventi hanno l’obiettivo di sostenere l’acquisizione di un patrimonio comune e condiviso dei fondamenti che costituiscono le basi (conoscenze e approcci) delle comunità professionali che operano all’interno di Agenzia Piemonte Lavoro. Tali comunità sono costituite dalle equipe dei singoli servizi o dalle risorse che svolgono medesime funzioni presso servizi diversi.

Inoltre, per il 2024-2026, sono da annoverare tra i percorsi generali le proposte formative rivolte al personale assunto con contratto di formazione e lavoro e il personale di nuovo inserimento.

Di seguito il dettaglio:

- FORPLUS 2 -Sviluppo Lavoro Italia– percorsi per le politiche del lavoro per il personale neoassunto;
- Accompagnamento all’uso del nuovo Sistema Informativo Lavoro Web;
- Gestire team e gruppi di lavoro: valorizzare il capitale umano e i gruppi di lavoro;
- Executive Master. Formare il manager di rete. Le reti nelle politiche nelle politiche attive del lavoro;
- Master in Servizi e Politiche Attive del Lavoro (rivolto al personale con contratto di formazione e lavoro Cat. D, la conclusione è prevista per marzo 2025), Università degli Studi di Torino, Dipartimento ESOMAS;
- Amministrare con le ICT – Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Giurisprudenza;
- Metodi e strumenti per lo sviluppo della capacitazione e della prontezza professionale delle persone disoccupate;
- Progettare le carriere professionali nelle transizioni lavorative. Percorso di aggiornamento per gli operatori;

- Laboratorio formativo per il rafforzamento delle competenze per l'erogazione di servizi alle imprese e assessment center;
- Diritto del lavoro, contratti di lavoro e incentivi alle assunzioni;
- Comunicare il lavoro: strategie e personalizzazione della comunicazione istituzionale APL;
- Open Data analysis ed elaborazioni per i mercati del lavoro locali;
- progettare interventi formativi innovativi.

È inoltre prevista la possibilità, su richiesta motivata del responsabile e in presenza di risorse, di attivare percorsi formativi *on demand* previa autorizzazione da parte della Direzione.

## 4. Monitoraggio

### 4.1 Monitoraggio della performance

Per quanto concerne il monitoraggio dell'intero sistema e processo messo in atto da Agenzia per la rilevazione della performance (D.Lgs. 150/2009, art.6), si procede così come sottorappresentato.

Il Nucleo di valutazione verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale verificatesi nel corso dell'anno, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo.

Allo scopo di garantire quindi un adeguato monitoraggio di tutti i processi si individuano le seguenti modalità:

- un monitoraggio intermedio che permetta la verifica in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e sullo stato di attuazione delle attività ad essi collegati. In questa fase possono essere presentate richieste motivate di modifica agli obiettivi da rappresentare al Nucleo e procedere quindi con la validazione delle modifiche/integrazioni apportate al Piano performance;
- un monitoraggio finale, per accertare il raggiungimento degli obiettivi per procedere quindi con la Relazione alla performance.

### 4.2 Monitoraggio customer satisfaction

I Centri per l'impiego, 31 sedi, costituiscono i presidi territoriali della rete dei servizi pubblici per il lavoro piemontesi, e pertanto i "luoghi" vicini alle persone ed alle imprese.

Nell'ottica del miglioramento continuo della qualità del servizio rivolto ai cittadini, la rilevazione della customer satisfaction è condotta attraverso l'utilizzo dello strumento del questionario, proseguendo l'esperienza avviata nel 2022. Si tratta di un breve questionario proposto per la compilazione al termine del servizio, per rilevare il grado di soddisfazione circa il servizio reso dal personale dei Centri per l'impiego e

sull'accessibilità ai servizi; può essere compilato accedendo da apposito link o tramite QR code oppure utilizzando il modulo cartaceo, e nel quale viene chiesto di esprimere il gradimento rispetto a:

- il servizio erogato dall'operatore in termini di chiarezza e completezza delle informazioni;
- la fruibilità della prenotazione dell'appuntamento;
- i dispositivi informativi messi a disposizione dell'utenza;
- il complesso del servizio erogato.

Con riferimento alla Piattaforma digitale di incontro domanda offerta di Agenzia Piemonte Lavoro [iolavoro.org](http://iolavoro.org) proseguirà l'attività di rilevazione del grado di soddisfazione nell'utilizzo.

In via sperimentale verrà avviata l'indagine di customer satisfaction rivolta ai partecipanti alle manifestazioni IOLAVORO.

Per quanto riguarda i servizi rivolti alle imprese, la rilevazione misurerà il grado di soddisfazione rispetto al servizio erogato di consulenza e ricerca di personale.

#### 4.3 Monitoraggio rischi corruttivi e trasparenza

##### I monitoraggi programmati nel PIAO 2023-2025

Alla luce della scelta del metodo di rilevazione e analisi del rischio, sul modello dell'ANAC, Agenzia aveva programmato, nel PIAO 2023-25, la realizzazione di azioni di monitoraggio, secondo criteri di progressiva gradualità, in parallelo con l'andamento delle misure descritte a pag. 82 e ss. del PIAO 2023-25, ove erano previste queste azioni:

Audit e monitoraggio 1 (formazione)	2023
Audit e monitoraggio 2 (informatizzazione)	2024
Audit e monitoraggio 3 (rapporto trasparenza e privacy)	2025

Per quanto concerne il monitoraggio della formazione, si rappresenta quanto segue.

Alla luce degli obblighi formativi discendenti dall'ordinamento nonché dell'opportunità di valorizzare il personale e di favorirne un percorso di crescita delle competenze, l'attività di audit in commento è finalizzata a verificare:

- a) numero delle iniziative formative realizzate;

- b) mappatura delle materie oggetto di formazione;
- c) numero delle persone partecipanti alle iniziative formative;
- d) grado di soddisfazione dichiarata dai partecipanti rispetto alla docenza;
- e) grado di soddisfazione dichiarata dai partecipanti rispetto al raggiungimento degli obiettivi dell'iniziativa;
- f) valutazione complessiva delle iniziative formative realizzate.

A tal proposito, l'ufficio del RPCT ha predisposto una proposta di audit condivisa con il servizio *Sviluppo dei processi e delle competenze organizzative* a far data dal marzo 2023.

Il relativo questionario è attualmente al vaglio della Direzione e verrà somministrato dal competente Servizio entro il termine del periodo di vigenza del PIAO.

### I monitoraggi programmati per il triennio 2024-2026

L'Agenzia intende realizzare i monitoraggi, indicati nella tabella di sotto riportata, riorganizzati cronologicamente per ottimizzare l'efficacia della propria azione.

Audit e monitoraggio 1 (informatizzazione)	2024
Audit e monitoraggio 2 (rapporto trasparenza e privacy)	2025
Audit e monitoraggio 3 (Riunioni periodiche di confronto)	2026

Con riguardo ai monitoraggi previsti dalla presente sezione del PIAO si rappresenta che si svolgeranno secondo le linee programmatiche di seguito riportate.

#### Monitoraggio sull'informatizzazione

Alla luce dei principi desumibili dal Codice dell'Amministrazione Digitale e dalle altre disposizioni rilevanti in materia di informatizzazione della Pubblica Amministrazione, si pianifica attività di audit finalizzata a verificare:

- a) mappatura dei procedimenti/processi interamente digitalizzati;
- b) mappatura dei procedimenti/processi parzialmente digitalizzati;
- c) mappatura dei procedimenti di cui è prevista la digitalizzazione;
- d) censimento del grado di competenze informatiche del personale;
- e) mappatura del livello di digitalizzazione degli archivi;
- f) mappatura degli asset.

#### Monitoraggio sul rapporto trasparenza e privacy-accesso civico

Alla luce dei principi desumibili dalla legge 241/1990, dal D.Lgs. 33/2013 e dalla disciplina in materia di privacy e protezione dei dati personali, si pianifica l'attività di audit finalizzata a verificare:

- a) numero di istanze di accesso civico;
- b) numero di istanze di accesso civico comportanti esame di profili relativi alla privacy delle persone e delle organizzazioni;
- c) numero di procedimenti per i quali si è attivata la notifica al controinteressato;
- d) numero di istanze di accesso civico accolte per prevalenza della trasparenza rispetto alla privacy;
- e) numero di istanze di accesso civico respinte per prevalenza della privacy rispetto alla trasparenza;
- f) numero di procedimenti per i quali vi è stata richiesta di riesame al RPCT;
- g) numero di procedimenti per i quali vi è stata richiesta di parere al Garante della protezione dei dati personali;
- h) esito del parere del Garante per la protezione dei dati personali.

#### **Monitoraggio riunioni periodiche di confronto**

Si ritiene di programmare un'attività di audit sull'attuazione della misura specifica descritta nelle schede di mappatura dei processi dell'Ente come "Riunioni periodiche di confronto".

Si procederà, in particolare, a verificare:

- a) la realizzazione delle riunioni nel corso dei processi per i quali vengono indicate;
- b) l'attuazione della misura rispetto al valore target indicato;
- c) le motivazioni di eventuali scostamenti.